

Pauliina Hienkoski

Esimies telemarkkinointitoimiston työyhteisön kehittäjänä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2013

Tekijä Otsikko	Pauliina Hiienkoski Esimies telemarkkinointitoimiston työyhteisön kehittäjänä
Sivumäärä Aika	90 sivua + 2 liitettä Marraskuu 2013
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Opinnäytetyö oli toimeksianto, jonka tavoitteena oli tehdä toimeksiantajalle konkreettisia esimiehen työtä ja työyhteisön hyvinvointia koskevia kehittämisehdotuksia. Työ oli kehittämishanke, jonka toimeksiantajana oli espanjalainen telemarkkinointiyritys Pinklink S.L.. Yrityksen toiminta koostuu eri tuotteiden myynnistä puhelimen välityksellä Suomeen.</p> <p>Työ toteutettiin kehittämishankkeen prosesseina. Kehittämiskohde valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa, ja aiheeseen perehdyttiin havainnoinnin ja teorian avulla. Työn teoreettinen viitekehys oli laaja, joten sitä sovellettiin käsittelemään ainoastaan toimeksiantajan työyhteisön kannalta tärkeitä aihealueita. Kehittämiskohteen täsmennyttyä tarvittiin ajankohtaista tietoa toimeksiantajan työyhteisön tilasta. Tietoa saatiin laadullisen ja määrällisen tutkimuksen avulla. Työn tavoitteeseen, kehitysehdotuksiin, päästiin teorian ja empiirisen tutkimuksen avulla.</p> <p>Tärkeimmäksi kehitettäväksi osa-alueeksi toimeksiantajan työyhteisössä osoittautui organisaatorakenteiden epäselvyys. Organisaatorakenteiden selkiyttäminen on tärkeää, sillä selkeä perustehtävä on toimivan työyhteisön perusta. Selkeä perustehtävä vaikuttaa käytännön työn ohella myös työhyvinvointiin. Kommunikaatiota koskevia haasteita voidaan selvittää kehittämällä jokin yhteinen, kaikki osapuolet tavoittava viestintäkanava.</p> <p>Työyhteisön työntekoa haastoivat jatkuvat muutokset, työn rasittavuus ja tasapuolisuutta koskevat haasteet. Myös sosiaalisen median käyttö tarjosi haasteita työn tehokkuudelle. Näiden hallitsemisessa korostui esimiehen osaaminen ja luotettavuus motivoijana ja kannustajana, avoin keskustelukulttuuri ja yhteiset pelisäännöt sekä kaikkia kannustava tasapuolinen palkitsemisjärjestelmä. Työn yhtenä näkökulmana oli myös kokemuksen ja koulutuksen merkitys esimiestyössä.</p>	
Avainsanat	esimies, johtajuus, työyhteisön kehittäminen

Author Title Number of Pages Date	Pauliina Hienkoski Manager as an Organizational Developer of a Telemarketing Company 90 pages + 2 appendices November 2013
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The present study was commissioned by a Spanish telemarketing company Pinklink S.L and the target of the study was to present the client company with development proposals in relation to a manager's workload and the work community's well-being at work. The company's main operations consist of selling and marketing product to Finnish market through telecommunications.</p> <p>The study was carried out as a development project. The targets were chosen together with the client and the subject was examined through theory and observation made in the company. The theoretical framework was vast, so it was applied only partly to serve the client's needs. After the target was specified, relevant information about the client's work community was needed. That was gained through qualitative and quantitative examination. The target of the study was achieved through both theoretical and empirical investigation.</p> <p>The most important area of development turned out to be the ambiguity of the organization, which presented itself in unclear work tasks and areas of responsibility. The clarity of the basic task of the company's operation is essential, because it has a clear influence on practical work as well as well-being at work. There were also challenges in the functionality of communication at work, and they can be facilitated by building a proper communication system reaching all needed parties.</p> <p>Constant changes, tiring work and challenges of equal treatment were a relevant part of work community's daily routine. In addition, the use of social media offered challenges for the efficiency of the work. To control these factors the emphasis was on the manager's know-how and reliability as a motivator and supporter of telemarketers as well as on common rules for open communication and equal rewarding system. One angle of the study was also the significance of experience and education for the managerial work.</p>	
Keywords	manager, leadership, organizational development

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Muutos organisaatioissa	1
1.2	Työn tavoitteet, tutkimuskysymykset ja raja	2
1.3	Työn tutkimusmenetelmien kuvaus	4
1.4	Työn keskeiset käsitteet	6
2	Toimeksiantaja	7
2.1	Yrityksen kuvaus	7
2.2	Haasteet toimeksiantajayrityksessä	8
2.2.1	Työympäristön haasteina teknologia ja tiedonkulku	8
2.2.2	Työyhteisölähtöiset haasteet	8
2.2.3	Esimiestyön haasteet ja työhön kohdistuvat paineet	9
2.2.4	Kulttuuri- ja aluesidonnaiset haasteet	10
3	Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen	12
3.1	Toimiva työyhteisö	12
3.1.1	Selkeä perustehtävä	12
3.1.2	Avoin ja keskusteleva työku	13
3.1.3	Työn maailma ja sisäinen maailma	15
3.2	Muutoksessa toimiminen	17
3.2.1	Muutoksen vaiheet	17
3.2.2	Muutosvastarinta	19
3.3	Prosessit työyhteisön kehittämisen lähtökohtana	20
3.3.1	Kehittämisen edellytykset	20
3.3.2	Kehityskohteiden määrittäminen	21
3.3.3	Vastuun jakaminen kehittämistyössä	23
3.3.4	Käytännön kehittämistyö	23
3.3.5	Kehitysprosessin päättäminen, arviointi ja jatkaminen	24
3.4	Kehittämisen hyödyt	25
3.4.1	Taloudellinen näkökulma	25
3.4.2	Oppiminen ja osaaminen kehittämisen tukena	26
4	Tavoitteena luova ja oppiva organisaatio	27
4.1	Luovuus työyhteisössä	27
4.2	Oppivan organisaation edellytykset	28
4.3	Koulutus oppimisen tukena	29

4.3.1	Perehdyttäminen	29
4.3.2	Mentorointi	30
4.3.3	Vertaistyöskentely	31
5	Työssä viihtyminen	32
5.1	Motivoiva työ	32
5.1.1	Mitä on työmotivaatio?	32
5.1.2	Motivaation muodostuminen	33
5.1.3	Työn merkitys	34
5.1.4	Työn itsenäisyys ja asiantuntijuus	34
5.2	Palaute ja palkitseminen motivaatiotekijöinä	35
5.2.1	Palaute ja palkitseminen myyntityön edistäjinä	35
5.2.2	Esimies palautteen antajana ja palkitsijana	36
5.3	Työympäristön ja työyhteisön vaikutus motivaation muodostumiseen	38
6	Esimiehen jaksaminen	38
6.1	Esimiehen rooli	38
6.1.1	Ammatillisen ja persoonallisen minän käyttö	38
6.1.2	Luottamus ja luottamusjohtaminen	40
6.1.3	Auktoriteetin ja vastuun merkitys esimiestyössä	42
6.1.4	Prosessien vai ihmisten johtaminen?	43
6.2	Ajanhallinta ja itsensä johtaminen	44
6.2.1	Itsensä johtaminen esimiestyön perustana	44
6.2.2	Alaisten työtehtävien organisointi ja aikataulutus	45
6.3	Haastavissa tilanteissa toimiminen	46
6.3.1	Esimiestyössä aloittamisen haasteet	46
6.3.2	Yksilöllisten ja yhteisöllisten ongelmien ratkaiseminen	47
6.3.3	Ammatillisen roolin säilyttäminen ongelmatilanteissa	49
6.4	Työstressiin vaikuttavat tekijät	50
7	Kehityshankkeen empiiriset tutkimukset	53
7.1	Tutkimusten tarve ja tavoitteet	53
7.2	Laadullinen ja määrällinen tutkimus työn tutkimusmenetelminä	54
7.2.1	Kvalitatiivinen tutkimus	54
7.2.2	Kvantitatiivinen tutkimus	55
7.3	Työhyvinvointikysely	56
7.3.1	Kyselyn toteutus	56
7.3.2	Kyselyn perusjoukko	57
7.3.3	Kyselyn tulokset ja tulkinta	59

7.4	Teemahaastattelut	68
7.4.1	Haastatteluiden toteutus	68
7.4.2	Ensimmäinen haastattelu	69
7.4.3	Toinen haastattelu	70
8	Tärkeimmät tutkimustulokset	72
8.1	Tavoitteista tutkimustuloksiin	72
8.2	Epäselvä organisaatorakenne	72
8.3	Kommunikaation sujuvuuden haasteet	74
8.4	Uusi esimies haastavassa ympäristössä	74
8.5	Työyhteisön monimuotoisuus	76
8.6	Tasapuolisuuden ja palkitsemisen haasteet	77
8.7	Työn rasittavuus ja tekniset haasteet	77
8.8	Sosiaalisen median asettamat haasteet	78
9	Kehitysehdotukset	79
9.1	Organisaatorakenteen selkiyttäminen ja kommunikaation parantaminen	79
9.2	Esimiehen toiminnan tukeminen	81
9.3	Monimuotoisen työyhteisön mahdollisuuksien hyödyntäminen	82
9.4	Yhteiset pelisäännöt ja ongelmatilanteiden käsittely	83
9.5	Tasapuolisuus työpaikalla ja työnteon palkitsemisessa	84
9.6	Työn rasittavuuden ja teknisten haasteiden vähentäminen	85
9.7	Tavoitteena tehokas, toimiva ja viihtyisä työpaikka	86
10	Lopuksi	87
11	Lähteet	89

Liitteet

Liite 1. Työhyvinvointikysely toimeksiantajalle

Liite 2. Esimiehen haastattelut (1 ja 2)

1 Johdanto

1.1 Muutos organisaatioissa

Nykyajan organisaatioita kuvaa jatkuva muutos, jolloin johtamisen merkitys kasvaa. Myös esimiestyö muuttuu, sillä se on yhä useammin enenevässä määrin tilanteisiin reagoimista, ja esimiehen aktiivisuus ja valppaus ovat keskeisiä tekijöitä. (Järvinen 2001, 32.) Työpaikkojen hierarkian ja rajojen hälveneminen asettaa esimiehelle haasteeksi uudenlaisen roolin löytämisen työntekijöiden osaamisen johtajana. Muutokset aiheuttavat usein kiirettä ja stressiä työpaikalla, joten niitä johtamassa tulee olla osaava esimies.

Organisaatioiden muutosta käsiteltäessä täytyy mainita myös kehittämistyö. Ero näiden kahden organisaation toimintaan vaikuttavan tekijän välillä on se, että muutos on pakon sanelemaa, kun taas kehittämisen katsotaan olevan enemmän omaehtoista. Muutos ja kehittäminen kulkevat kuitenkin rinnakkain; ilman toista ei ole toista. Muutos voi sysätä kehittämisen liikkeelle, mutta samoin kehittämisestä seuraa aina jonkinasteinen muutos organisaation toimintaan. Muuten kehittämisen tavoitteessa ei ole onnistuttu.

Muutokset voivat koskea ulkoista toimintaympäristöä tai organisaation sisäisiä rakenteita. Jotkut muutokset tapahtuvat vähitellen, mutta esimerkiksi työpaikan resursseja, työmenetelmiä ja henkilöstöä koskevat muutokset vaativat usein nopeaa reagointia. (Järvinen 2001, 10.) Kehittämistyötä hankaloittaa kuitenkin usein vanhojen toimintatapojen juurtuneisuus organisaatioon, mikä koskee myös käytettäviä kehittämismenetelmiä. Jos menetelmät muutoksen toteuttamiseksi ovat vanhanaikaiset, on tuloksenakin lopulta vanhojen toimintatapojen ja niitä ylläpitävien menetelmien vahvistaminen työyhteisön todellisen uudistamisen sijaan (Juuti 2011a, 13). Muutoksessa pyritään pitämään kiinni organisaation voimavaroista ja nostamaan niitä näkyvämpään rooliin kilpailukyvyn säilyttämiseksi ja lisäämiseksi. Nyky-yhteiskunnassa organisaatioiden voimavarat ovat usein aineettomia, kuten osaaminen, luovuus, innovatiivisuus, luottamus ja sosiaalisten suhteiden kehittäminen (Juuti 2011a, 13). Yrityksen voimavarat ovat siis pitkälti sidottuina sen työntekijöihin.

Ihmisten suhtautuminen työhön ja työpaikkaan on viime aikoina muuttunut, sillä osaajat eivät ole enää yhtä sitoutuneita työnantajaan. Työntekijät työskentelevät enää entistä harvemmin yhdessä yrityksessä koko uransa ajan, vaan he hakevat työltään aiempaa enemmän joustavuutta, vapautta ja mahdollisuuksia itsenäiseen työntekoon. He eivät sitoudu organisaatioon tai työyhteisöön, ellei työpaikka tunnu heistä hyvältä ja panostamisen arvoiselta. Tässä suhteessa työnantajalle ja esimiehelle kohdistuu vaatimuksia työntekijöiden sitouttamiseen yritykseen panostamalla luottamuksen rakentamiseen, tiimityöhön ja työyhteisön sisäiseen yhtenäisyyteen sekä tarjoamalla ammatillisia haasteita ja antamalla aiempaa enemmän henkilökohtaista palautetta.

Vaikka nykyään johtamiskeskusteluissa puhutaankin muutoksesta jatkuvasti kasvavana vaikuttimena organisaatioiden johtamisessa, on nykyinen muutosvauhti paljon pienempää verrattuna aiempiin muutoskausiin. Niin organisaatioiden johtaminen kuin työyhteisöjen työtavatkin muuttuivat hyvin radikaalisti esimerkiksi pari vuosisataa sitten teollisen vallankumouksen myötä, ja samankaltainen vaikutus on ollut informaatioteknologian nopealla kehitymisellä. Uudet työnteon välineet ovat vaikuttaneet ihmisten käytännön työn lisäksi koko lähestymistapaan työtä kohtaan. Johtamisteoriat ovat kehittyneet hyvin tiheällä nopeudella, ja esimiesten ympäri maailman on täytynyt olla hyvin tietoisia kulloisistakin johtamistrendeistä pysyäkseen muutoksen aallonharjalla. Verrattaessa muutosnopeutta silloin ja nyt huomataan, että muutos organisaatioissa, vaikka sitä paljon ammattikirjallisuudessa käsitelläänkin, on nykyään usein huomattavasti hallitumpaa kuin ennen ja suhtautuminen siihen on muuttunut paljon. Muutosta ei nähdä enää samanlaisena uhkana kuin aikaisemmin, vaan useissa organisaatioissa se on jopa suositeltua ja se on kehittynyt toiminnan perustaksi. Muutos on muuttunut uhasta kilpailukeinoksi.

1.2 Työn tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaus

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona espanjalaiselle telemarkkinointitoimistolle, ja se on muodoltaan kehittämishanke. Opinnäytetyön keskeiset tavoitteet päätettiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Työn tavoitteena on tehdä toimeksiantajalle työyhteisön ja esimiehen työtä koskevia kehitysehdotuksia. Tavoitteeseen pääsemiseksi tarvittiin ajankohtaista tietoa työyhteisön tilasta, joten työyhteisön analysoimiseksi sovellettiin laadullista ja määrällistä tutkimusta. Empiirisen tutkimuksen osio koostui toimeksiantajalle tehdyistä esimiesten haastatteluista ja

työhyvinvointikyselystä. Hankkeen kehitysehdotukset tehtiin tutkimusanalyysin ja viitekehukseen sisältyvän teorian pohjalta.

Työn teoreettinen viitekehys on laaja, joten se on rajattu käsittelemään vain toimeksiantajan kannalta oleellisia osa-alueita. Myös tavoite on rajattu hyödyntämään toimeksiantajan työyhteisöä. Opinnäytetyön tarkemmiksi tavoitteiksi muodostuivat kehitysehdotusten tekeminen työnteon toimivuuden parantamiseksi sekä ehdotusten tekeminen työpaikalla toteutettavaan käytännön kehittämistyöhön ja jatkuvassa muutoksessa toimimiseen. Työssä tarkastellaan näitä aihealueita esimiehen ja johtamisen näkökulmasta. Kehitysehdotuksissa käsitellään tarkemmin myyntitiimin ja esimiehen työnteon tehokkuuden parantamista työhyvinvointia lisäämällä.

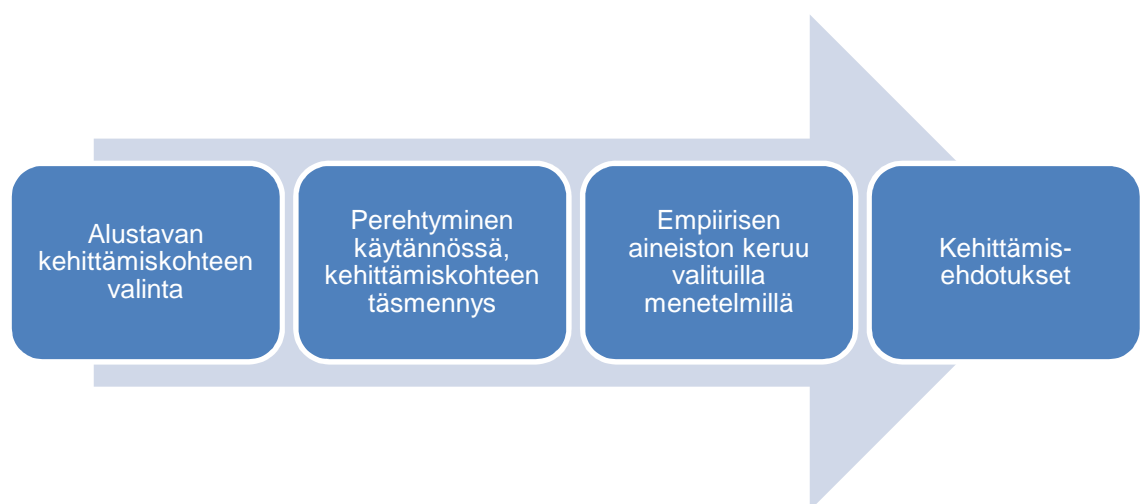
Toimeksiantaja pyrkii laajentamaan toimintaansa nykyistä kansainvälisemmäksi nopealla aikataululla, mikä vaatii niin esimieheltä kuin työyhteisöltäkin keinoja mukautua ja ottaa vastaan uusia kansainvälisyydestä seuraavia haasteita ja suhtautua niihin mahdollisuuksina. Myyntitoimiston tehokkuutta pyritään parantamaan jatkuvasti, mutta ympäristössä, jossa useat eri myyntitoimistot kilpailevat keskenään työntekijöistä, tulee myös työyhteisön hyvinvoinnin ja yleisen viihtyvyyden kehittyä kilpailukykyisellä tahdilla. Esimiehellä on näiden teemojen toteuttamisessa tärkeä rooli. Tutkimuskysymykseksi asetettiin seuraava kysymys: Millä keinoin telemarkkinointitoimiston esimies voi kehittää myyntitiimin toimivuutta, tehokkuutta ja työntekijöiden viihtyvyyttä työpaikalla?

Toimeksiantajan työympäristöä kuvaa usein kiire ja nopeatempoinen työtahti. Työpaikan haasteita, jatkuvaa muutosta ja niiden vaikutusta koko työyhteisön toimintaan kuvaa osuvasti se, että toimeksiannon aikana toimiston esimies lopetti työsuhteensa ja hänen tilallensa ylennettiin yksi yrityksen kokoneimmista myyjistä. Myyntitoimiston esimies on vastuussa monesta eri osa-alueesta, ja kaikki pitäisi saada tehtyä oikein ja ajoissa. Päätöksenteko tapahtuu nopeasti, joten laaja tietämys päätettävään asiaan liittyvistä taustatekijöistä on tarpeen. Laajojen vastuualueiden vuoksi esimiehen oma jaksaminen on koko työyhteisön kannalta erittäin tärkeää. Vastuu asettaa esimiehelle henkilökohtaisiakin haasteita, sillä hänen tulee kyetä tasapainoilemaan monelta taholta tulevien odotusten välillä. Toiseksi tutkimuskysymykseksi muodostui seuraava kysymys: Kuinka esimies varmistaa oman jaksamisensa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä?

Rakenteeltaan työssä käsitellään ensin viitekehyksen ja tutkimuksen kannalta oleellista teorialtietoa, jonka jälkeen analysoidaan tutkimuksellisen osan tärkeimmät tulokset ja siirrytään kehitysehdotuksiin. Kehittämistyötä toteutettiin koko prosessin ajan yrityksessä myös käytännössä. Työ on kohdennettu nimenomaiselle toimeksiantajalle ja sisältää käytännön kehittämistä koskevia toimenpide-ehdotuksia. Myös työn tutkimusmenetelminä toteutetut haastattelut sekä työhyvinvointikyselyn tulokset vaikuttavat kehitysehdotuksiin siten, että ne ovat tapauskohtaisia eivätkä näin ollen ole välttämättä suoraan sovellettavissa muihin yrityksiin ja niiden tilanteisiin.

1.3 Työn tutkimusmenetelmien kuvaus

Opinnäytetyö on muodoltaan kehittämishanke tapaustutkimuksen muodossa. Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana ovat toimeksiantajan tapauksessa organisaation kehittämistarpeet. Kehittämistyöhön kuuluu oleellisena osana käytännön ongelmien ratkaisu ja uusien ideoiden tuottaminen ja toteuttaminen. Pääpainona on esittää asioille parempia ratkaisumalleja ja viedä niitä eteenpäin myös käytännössä. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 19.) Opinnäytetyönä kehittämishanke rajautuu kehitystarpeiden kartoittamiseen taustatutkimuksen avulla ja sen pohjalta tehtyyn tietoperustan muodostamiseen ja analysointiin sekä kehitysehdotusten tekemiseen. Niitä seuraavia vaiheita, käytännön toimeenpanoa ja toiminnan arviointia ei huomioida. Kehittämishankkeen tavoitteena ei ole niinkään tuottaa uutta teoriaa, vaan tehdä ehdotuksia käytännön parannuksista ja uusista ratkaisuista. (Ojasalo ym. 2009, 19.)



Kuvio 1. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2009, 54).

Tyypillisen tapaustutkimuksen tärkeimmät vaiheet ovat alustavan kehittämiskohteen valinta, ilmiöön perehtyminen käytännössä, empiirisen aineiston keruu ja analysointi ja niiden pohjalta tehtävät johtopäätökset eli kehittämisehdotukset. Kuviossa 1 huomioitavaa on, että kehittämisen kohde saattaa muuttua prosessin aikana paljonkin, sillä perehtymisen kautta saatetaan huomata tärkeämpiä kehittämiskohteita tai todeta, ettei alkuperäinen kohde ollutkaan niin tärkeä. Perehtymiseen kuuluu myös jo olemassa olevan aiheen kannalta oleelliseen tutkimustietoon ja teoriaan tutustuminen ja omien lähtökohtien peilaaminen niihin. Todellinen kehittämistehtävä tarkentuu vasta prosessin edetessä. (Ojasalo ym. 2009, 54.)

Opinnäytetyö on kehityshanke, jonka tavoitteeseen päästään tutkimuksen ja analyysin avulla. Työssä on käytetty tutkimusmenetelminä laadullista ja määrällistä tutkimusta sekä havainnointia, jota toteutettiin yrityksessä kesällä 2013 yhteensä kolmen kuukauden ajan. Työn tulosten luotettavuuden kannalta oli tärkeää saada kartoitetuksi niin työntekijöiden kuin esimiestenkin kanta, jotta toimeksiantajan työyhteisön tilanteesta saataisiin rakennettua mahdollisimman kokonaisvaltainen ja todenmukainen kuva. Määrällistä tutkimusta, työhyvinvointikyselyä, käytettiin kartoittamaan työyhteisön yleistä tilaa.

Määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta käytetään löytämään ja kuvaamaan erinäisiä yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja. Sen avulla pyritään todentamaan tai mallintamaan tutkimuksen kohdetta saattamalla se tilastollisesti helposti arvioitavaan muotoon. Tilastojen avulla tutkittavaa asiaa on helpompi hahmottaa kokonaisuuden kannalta, määrittää aiheiden keskinäisiä suhteita sekä tehdä empiirisen tutkimuksen pohjalta myös laajempia päätelmiä. (Hirsjärvi ym. 2005, 137.) Määrällisen tutkimuksen menetelmänä on opinnäytetyössä käytetty työhyvinvointikyselyä. Kysely on strukturoitu lomakehaastattelu, jossa vastaajille annetaan kysyttyihin kysymyksiin valmiit vastausvaihtoehdot. Strukturoitu haastattelu on sopivin, kun halutaan saattaa tutkittava aihe tilastollisesti tarkasteltavaan muotoon (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Työhyvinvointikysely oli luontevin vaihtoehto työyhteisön tilaa koskevan näkökulman aineiston keräämiseen.

Opinnäytetyön toisena osatavoitteena on tarjota kehityskeinoja esimiehen työnteon ja jaksamisen edistämiseksi työyhteisöä hyödyttävällä tavalla. Tavoitteeseen pääsemiseksi oli oleellista saada myös esimiehen näkökulma esille, joka onnistui parhaiten laadullisen tutkimuksen avulla teemahaastatteluiden muodossa.

Toimeksiantajayrityksen esimiehille tehdyt teemahaastattelut antoivat toisen perspektiivin työyhteisön ja esimiehen omaa työntekoa koskevista haasteista.

Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta käytetään silloin, kun halutaan kuvata jonkin asian kokonaisvaltaista tilaa tietyistä näkökulmista. Tutkimuksen tulos ei näin ollen ole täysin objektiivinen, sillä tulokset on sidottu tiettyyn aikaan ja paikkaan. Laadullisen tutkimuksen tavoite onkin ennemmin löytää tiettyyn aiheeseen liitoksissa olevia tosiasioita kuin vahvistaa jonkin aiemmin todetun seikan paikkansapitävyyttä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2005, 152.) Opinnäytetyön laadullisen tutkimuksen menetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelut olivat puolistrukturoituja, mutta niiden sisältö varioi haastateltavan mukaan sisältäen tietyt teemat, joiden varassa haastattelut etenivät. Teemahaastatteluissa haettiin tietoa ennalta tarkoin määritellyistä aihealueista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

1.4 Työn keskeiset käsitteet

Työn kannalta keskeisimmät käsitteet liittyvät työyhteisön hyvinvointiin ja esimiestyöhön. Hyvinvointi on kokonaisvaltainen käsite, johon kuuluu useita eri osa-alueita. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työpaikalla vallitsevaa tilaa, jossa työntekijä tuntee olonsa hyväksi, on tyytyväinen ja aktiivinen työyhteisön jäsen, jaksaa hyvin sekä töissä että kotona ja kykenee sietämään kohtuuden rajoissa työpaikalla vallitsevaa epävarmuutta ja vastoinkäymisiä (Riikonen & Tuomi & Vanhala & Seitsamo 2003, 12.)

Työssä on tärkeässä osassa myös työyhteisön kehittäminen. Kehittämistyö tähtää organisaation ja työyhteisön jonkin osa-alueen tai prosessin parantamiseen. Organisaatio taas määrittellään ihmisten muodostamaksi johonkin yhteiseen päämäärään tähtääväksi toiminnaksi (Lämsä & Päivike 2010, 9). Tässä opinnäytetyössä kehittämistä tarkastellaan työyhteisön hyvinvoinnin parantamiseen tähtäävän toiminnan keinona. Kehittämistyön ohella myös muutoksessa toimiminen ja muutosjohtaminen ovat tärkeitä osa-alueita. Organisaatiomuutos tarkoittaa prosessia uuden ajattelu- tai toimintatavan omaksumiseksi. Sen ominaispiirteet vaihtelevat huomattavasti, ja eri muutostyypit vaativat organisaatioilta erilaista toimintaa. (Lämsä & Päivike 2010, 184.)

Organisaatiomuutos ja kehittämistoiminta tähtäävät toimivan työyhteisön luomiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Selkeä perustehtävä ja käytännön työnteon sujuvuus,

avoimuus ja vuorovaikutus sekä työyhteisön tarjoamat tasapuoliset mahdollisuudet kaikille työntekijöille muodostavat tasapainoisen työyhteisön. Oppiva organisaatio viittaa organisaatioon, joka on omaksunut työntekijöiden osaamisen ja jatkuvan oppimisen eräksi yrityksen menestymisen keinoiksi, ja kehittäminen nähdään yhtenä oppimisen muotona (Paton & McCalman 2008, 277).

Tasapainoista työyhteisöä johtamaan tarvitaan osaava esimies, ja työn kannalta oleellisimmiksi esimiestyön osa-alueiksi muodostuivat johtajuustaidot, ongelmanratkaisutaidot, kommunikaatiotaidot, ajanhallintataidot sekä itsensä johtamisen taidot. Siinä, missä johtaminen voidaan määritellä suunnittelemisen, organisoinnin, ohjaamisen ja kontrolloimisen yhdistäväksi prosessiksi, itsensä johtaminen viittaa yksilön tapaan toteuttaa johtamista itseensä kohdistuen ja kehittää keinoja vaikuttaa itseensä (Robbins & Hunsaker 2012, 50).

2 Toimeksiantaja

2.1 Yrityksen kuvaus

Opinnäytetyön toimeksiantaja on espanjalainen telemarkkinointitoimisto Pinklink S.L.. Yritys on toiminut nykyisellä nimellään vuoden 2012 alusta Espanjan Fuengirolassa, ja suurin osa sen toimihenkilöistä koostuu Espanjassa asuvista suomalaisista. Pinklink on osa suurempaa organisaatiota, ja se toimii myyntiin keskittyvänä lähiyhtiönä, jonka tuotteita kehitetään, asiakkaita palvellaan ja toimiston palkkoja hallitaan toisissa, erillisissä yhtiöissä. Koska tuotekehitys tapahtuu samassa talossa, on Pinklinkin esimiehellä mahdollisuus vaikuttaa siihen, ja myyjät ja myynti pysyvät ajan tasalla uusimmista muutoksista.

Pinklinkin toiminta koostuu eri tuotteiden myynnistä Suomeen puhelimen välityksellä ja erilaisista myyntiä tukevista toiminnoista. Yksi toimiston pyrkimyksistä on kasvattaa myytävän tuotteen kansainvälisyyttä, mikä näkyy muun muassa ulkomaalaisten työntekijöiden ahkerassa rekrytoinnissa. Pinklinkillä on yksi esimies ja henkilöstön suuren vaihtuvuuden vuoksi vaihteleva määrä myyjiä, kesäkaudella noin 25 myyjää ja talvella puolet siitä. Yrityksessä työskentelee lisäksi toimistotyöntekijöitä. Yritystoiminta on nuorta, joten niin yrityksen sisällä kuin sidosyritysten keskenkin tapahtuu

rakenteellisia uudistuksia jatkuvasti. Jatkuvien muutosten vuoksi on erittäin tärkeää, että Pinklink kykenee toimimaan itsenäisesti ja tehokkaasti omana yksikkönään.

2.2 Haasteet toimeksiantajayrityksessä

2.2.1 Työympäristön haasteina teknologia ja tiedonkulku

Pinklinkin toimistoympäristö on melko toimiva kokonaisuus. Toimitilat sijaitsevat hyvien kulkuyhteyksien varrella keskeisellä paikalla, tilat ovat suhteellisen uudet ja avarat ja lähtökohdat työn tekemiseen ovat hyvät. Työntekijöiden viihtyvyydestä työympäristössä on huolehdittu hyvin, ja työntekijöistä pidetään huolta tarjoamalla työsuhde-etuna ilmainen aamupala ja lounas.

Työntekijöiden käytännön työntekoa eniten haittaavat asiat liittyvät soitettaviin soittolistoihin ja käytössä olevaan soittojärjestelmään. Ohjelmien ajoittainen toimimattomuus haastaa työntekijöitä, sillä yhden päivän aikana työntekoon voi tulla useitakin keskeytyksiä. Teknisiä ongelmia on huomattavan paljon, ja se on työntekijöiden kannalta turhauttavaa, sillä heidän on huolehdittava päivittäisten soitto- ja myyntitavoitteiden toteutumisesta.

Myös tiedonkulku toimeksiantajan ja sen toiminnan kannalta tärkeiden tahojen välillä kohtaa ajoittain haasteita. Joidenkin asioiden hoitaminen espanjalaisten toimijoiden kanssa on hidasta ja vaatii paljon selittämistä ja jämäkkyyttä, ja joskus on epäselvää, kehen toimiston ongelmien kanssa tulisi ottaa yhteyttä. Toimeksiantajan ja sen palkkahallintoa hoitavan yrityksen välillä tapahtuu väärinymmärryksiä, ja asioiden hoitamista hankaloittaa entisestään se, etteivät työntekijöiden henkilökemiat aina kohtaa. Lähtökohdat ja toiminnan tavoitteet ovat samansuuntaiset kunnallakin toimijalla, mutta näkökulmat asioiden hoitamiseen ovat erilaiset. Tästä aiheutuu vaikeuksia, ja toimeksiantajan esimies joutuu ikävään välikäteen yhtäältä tulevien palkkasääntöjen ja työntekijöiden pyyntöjen keskelle.

2.2.2 Työyhteisölähtöiset haasteet

Yksi suurimmista haasteista toimiston päivittäisessä työnteossa on työntekijöiden suuri vaihtuvuus. Telemarkkinointityö on haastavaa, ja työmotivaation löytäminen pitkällä

tähtäimellä saattaa olla hankalaa. Espanjaan sijoittuva työ on lisäksi kausiluontoista, sillä monet etsivät Suomesta työpaikkaa ulkomailta erityisesti kesäksi, mutta pidempiaikaisiksi työntekijöiksi on vaativaa löytää työntekijöitä. Vaihtuvuus antaa haasteita työyhteisön yhteishengelle, sillä työntekijät eivät tunne toisiaan hyvin ja pienen ydinporukan ulkopuolelle voi jäädä helposti. Vaihtuvuus aiheuttaa myös esimiehelle paljon työtä, sillä hän on vastuussa uusien työntekijöiden koulutuksesta.

Sen lisäksi, että suomalaisten työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, on yrityksellä pyrkimyksenä nopea kansainvälistyminen. Myytävällä tuotteella on potentiaalia kansainväliseen myyntiin, mutta resurssit ulkomaalaisten rekrytointiin, kouluttamiseen ja työyhteisöön integroimiseen ovat rajalliset. Uudet ulkomaalaiset työntekijät joutuvat osallistumaan työhönottohaastatteluun ja koulutukseen englanniksi, vaikka heidän työkielensä on useimmiten heidän oma äidinkielensä. He joutuvat muokkaamaan itsenäisesti myynnin helpottamiseksi jaettavan materiaalin omalle kielelleen, eikä heillä ole työpaikalla useinkaan esimerkkinä toimivaa työntekijää tai myyntinauhoja, joista ottaa mallia omaan myyntiin. Lisäksi he tulevat työyhteisöön, jossa lähes kaikki muut työntekijät ovat suomalaisia, eikä ryhmään ole helppo tulla mukaan – varsinkaan, jos ei puhu suomea. Ensimmäiset työpäivät ovat jokaisessa työssä kaikkein vaikeimmat, ja ilman työyhteisön tukea harva on valmis jäämään töihin pitkäksi aikaa.

Ratkaisumyyjille heidän velvollisuutensa ovat selkeät, mutta työpaikan esimiehen työtä häiritsee työtehtävien paikoittainen epäselvyys ja vastuualueiden limittyminen. Työtehtävät ja velvollisuudet jakautuvat osittain epäloogisesti, ja työpaikka ei ole lähtökohdiltaan täysin tasapuolinen kaikille. Epätasapuolisuus näkyy myös myyjien päivittäisessä työssä, sillä kauemmin mukana olleet myyjät saavat eri oikeuksia verrattuna uusiin myyjiin, ja jotkut työntekijät vaativat toisia enemmän huomiota ja erikoiskohtelua. Tämä voi johtaa työpaikan eriarvoistumiseen.

2.2.3 Esimiestyön haasteet ja työhön kohdistuvat paineet

Jatkuvat muutokset haastavat esimiehen jaksamista. Yrityksellä on aiemmin ollut suuri esimiesten vaihtuvuus, toimeksiannon aikana yrityksen esimies vaihtui edellisen lopetettua työsuhteensa. Uudeksi esimieheksi nostettiin yksi yrityksen kokeneimmista myyjistä. Tilanne tarjoaa haasteita, sillä uusi ja kokematon esimies uupuu nopeasti vaativaan työhön, jos hänellä ei ole sen hallitsemiseen tarvittavia työkaluja. Telemarkkinointitoimiston esimiehenä tulee olla paitsi telemarkkinoinnin, myös

johtamisen käytäntöjen asiantuntija. Esimerkiksi ongelmanratkaisu- ja kommunikaatiotaidot ovat työpaikalla tärkeitä. Ympäristö vaatii esimieheltä muiden johtamisen lisäksi itsensä johtamisen taitoja sekä kehittynyttä ajanhallintaa. Näitä taitoja oppii käytännön työssä, mutta toimeksiantajan työympäristö ei anna kokemattomalle esimiehelle aikaa oppia asioita omassa tahdissa, mikä saattaa johtaa esimiehen uupumiseen ja stressiin.

Esimies kohtaa työssään painetta monelta eri suunnalta, sillä ulkoista painetta tulee niin työntekijöiltä, omalta johdolta kuin toimintaympäristön suunnaltakin. Työntekijät odottavat esimieheltään muun muassa tasapuolista kohtelua ja aikaa kannustaa ja kouluttaa heidät saavuttamaan täyden potentiaalinsa myyntityössä. Yrityksen johto ja muut tukielimet sen sijaan odottavat toimistolta tiettyä tulosta ja asettavat odotuksensa ja vaatimuksensa niiden saavuttamisesta esimiehelle. Johto antaa esimiehelle paitsi tukea, myös suorituspainetta. Lisäksi toimintaympäristö asettaa esimiehen toiminnalle omat haasteensa, sillä esimies on ympäristötekijöistä huolimatta loppukädessä vastuussa myyntitiimin toimivuudesta ja tuloksellisuudesta sekä työntekijöiden viihtymisestä työpaikalla. Esimiehen haasteena on tasapainoilla eri tahoilta tulevien odotusten välillä ja löytää niin omalta kuin muidenkin kannalta toimivimmat ratkaisut työyhteisölle.

Ulkoisten odotusten lisäksi esimiehellä on työtään koskevia henkilökohtaisia tavoitteita. Kokemattoman esimiehen haasteena on asettaa oikeanlaiset odotukset työlleen, sillä aiempia vertailukohtia ei ole. Jos tavoitteet ovat liian korkeita eikä esimies koe suoriutuvansa niistä, saattaa se johtaa masennukseen tai työssä uupumiseen. Jos hän taas odottaa itseltään ja työyhteisöltä liian vähän, saattaa se johtaa luottamuksen vähenemiseen esimiestä kohtaan, tehottomampaan toimintaan ja lopulta koko työyhteisöä koskeviin motivaatio-ongelmiin.

2.2.4 Kulttuuri- ja aluesidonnaiset haasteet

Liiketoiminta Espanjassa eroaa paljon Suomen totutuista käytännöistä. Yksi suurimmista liiketoiminnan haasteista on toimeksiantajalle Espanjan byrokraattinen lähestymistapa yritystoimintaan. Geert Hofsteden Cultural Dimensions -malli todentaa, että Espanjan liike-elämässä vallitsee suhteellisen voimakas hierarkia ja suhdetoiminnalla on kaikilla aloilla suuri merkitys (Hofstede & Hofstede & Minkov 2010, 83). Lait muuttuvat jatkuvasti, joskus radikaalistikin, ja suomalaisesta näkökulmasta

monet asiat eivät välttämättä vaikuta edes loogisilta. Vaikka espanjalaiset haluavat yleensä yhteiset säännöt ja sopimukset kaikkeen, katsotaan niiden kuitenkin olevan enemmän liikesuhteen alustava yhteenveto kuin tarkka ja sitova sopimus (Hofstede ym. 2010, 209). Liike-elämässä on myös totuttava siihen, etteivät kaikki yksinkertaisiltakin tuntuvat asiat hoidu niin nopeasti kuin toivoisi. Espanjalainen kulttuuri on enemmän keskustelupohjainen verrattuna suomalaiseen, ja asioista keskustelemisen tavoitteena on saavuttaa yhteisymmärrys. Suomalaisten arvostama tapa sanoa asiat suoraan voidaan tulkita Espanjassa jopa epäkohteliaaksi.

Malagan maakunnassa sijaitseva rannikkokaupunki Fuengirola on monien suomalaisten suosima turistikohde, ja palveluita on helppo saada englannin lisäksi myös suomeksi. Alueella on turistien lisäksi paljon siellä vakituisesti asuvia suomalaisia, joista monet työskentelevät telemarkkinointiyrityksissä ratkaisumyyjinä. Työntekijöitä rekrytoidaan aktiivisesti töihin Suomesta, ja uudet työntekijät ovat saapuessaan usein tottumattomia vallitseviin työoloihin ja byrokratiaan. Julkisen sektorin, kuten poliisin ja terveydenhuollon kanssa voi olla hankala toimia monimutkaisten säännösten ja kielimuurin vuoksi. Espanjan lakien mukaisesti työnantajan tulee vaatia työntekijöiltään jo yhden päivän poissaoloista sairaustodistus. Tämä aiheuttaa hankaluuksia, sillä julkisen sektorin työntekijät eivät usein puhu englantia ja asemalla käyntiin kuluu useampi tunti. Kansainvälinen työympäristö siis paitsi houkuttaa ja innostaa, myös haastaa suomalaisia.

Uusien työntekijöiden rekrytointi on espanjalaiselle telemarkkinointitoimistolle haasteellista, sillä kilpailua on paljon ja yksittäisen yrityksen on hankala erottautua muista edukseen. Suomalaisilla on myös ennakkoluuloja Espanjassa toimivia telemarkkinointiyrityksiä kohtaan niiden luotettavuudesta työnantajana, ja alalle on vaikea houkutella motivoituneita työntekijöitä. Lisäksi Espanjasta käsin on hankala seuloa suomalaisia työnhakijoita, sillä heille voidaan pitää ainoastaan puhelinhaastatteluita ennen töihin hyväksymistä. Työntekijöillä on kuitenkin koeaika heidän aloitettuaan työt, mikä helpottaa ongelmatapausten seulomista. Joissain tapauksissa työntekijät saapuvat toimeksiantajan rekrytoinnin avustamina Espanjaan, mutta vaihtavatkin työpaikkaa heti tai eivät edes aloita työpaikalla. Ihmisillä on myös erilaisia motiiveja saapua Espanjaan, ja paikallinen elämäntapa voi osoittautua joillekin hankalaksi. Työntekijöiden keskuudessa monimuotoisetkin ongelmat ovat arkipäivää. Esimiehen haasteena on reagoida ja selvittää yllättävätkin tilanteet nopeasti työpaikalla niiden sattuessa.

Myös maantieteelliset sekä kulttuurilliset erot ovat osa kansainvälisen työympäristön arkipäivän haasteita. Työyhteisö on hyvin homogeeninen, vaikka toimitaankin Espanjassa. Suomalaiseen työyhteisöön voi olla hankala sopeutua, jos oman kulttuuritaustan puolesta on tottunut työskentelemään eri tavalla. Haasteena ovat myös käytännön geografia ja sen asettamat pakotteet, sillä Espanjasta käsin ei voi soittaa päiväsaikaan toiselle puolelle maapalloa aikaeron vuoksi.

3 Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen

3.1 Toimiva työyhteisö

3.1.1 Selkeä perustehtävä

Toimivan työyhteisön ensimmäinen edellytys on, että sillä on selkeä perustehtävä (Järvinen 2001, 27). Organisaation sisällä tulee välttää turhaa lokeroitumista, sillä se hankaloittaa perustehtävän hahmottamista ja voi aiheuttaa hankaluuksia eri toimijoiden välillä (Järvinen 2001, 33). Lisäksi organisaation ja johtamisen täytyy tukea työtekoa ja perustehtävän selkeyttä. Perustehtävä muuttuu ja kehittyy organisaation mukana, ja tärkeintä on, että työjärjestelyt ja pelisäännöt ovat kaikilla tiedossa ja niitä noudatetaan. Myös avoin vuorovaikutus ja jatkuva arviointi ovat oleellisia osa-alueita kaikille työyhteisöille, ja johtoportaan pitää kyetä näkemään kokonaisuus ja löytää organisaatiolle tarpeelliset kehittämiskohteet. (Järvinen 2001, 28.)

Jokainen työyhteisö on yksilöllinen ja käsittää omat haasteensa. On kuitenkin asioita, joiden toimivuutta vaaditaan kaikilta työyhteisöiltä. Hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että niin työntekijöiden oma työ kuin koko työyhteisön yhteistyökin sujuu ja tiedonkulku on riittävää. Toimivassa työyhteisössä ilmapiiri on kannustava, vuorovaikutus avointa ja ongelmiin puututaan ja ne ratkaistaan. Lisäksi johtamistyön tulee tukea hyvää työyhteisöä ja työyhteisön tulee suhtautua avoimesti muutokseen. Toimivassa työyhteisössä henkilöstö on sitoutunut ja tähtää tulevaisuuteen. (Multanen & Bredenberg & Koskensalmi & Lauttio & Pahkin 2005, 9–10.) Myös työn organisointiin liittyvien asioiden tulee olla hyvin hoidettu, ja työnhyvinvointia on todettu parantavan myös työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa omaan työntekoonsa ja kehittyä työssään (Kaiku-palveluopas, teoksessa Riikonen ym. 2003, 12). Jotta tämä saavutettaisiin, esimiehen ja ylemmän johdon tavoitteiden tulee olla linjassa toistensa kanssa. Jos esimiehet eivät

pysty sopimaan yhteisestä tavoitteista, eivät työntekijäkään tiedä, mitä heiltä odotetaan. Esimiehen haasteena on löytää keskitie, joka palvelee sekä hänen alaistensa että koko yrityksen etua. (Järvinen 2001, 35.)

3.1.2 Avoin ja keskusteleva työkuultuuri

Avoimeen keskustelukulttuuriin päästään, kun työntekijät tuntevat työpaikkansa turvalleksi ja työntekijöiden välillä vallitsee luottamus. Toisten mielipiteitä kuunnellaan ja ne hyväksytään samoin kuin omat näkemykset perustellaan. Hyvä esimies toimii aktiivisesti työyhteisön kehittäjän roolissa tukien kehittämismyönteistä ilmapiiriä. (Multanen ym. 2005, 29.)

Avoin ja keskusteleva työkuultuuri on ominaista toimivalle työyhteisölle. Ongelmia ei voida ratkaista, jos niistä ei puhuta. Siksi onkin tärkeää varmistaa, että työntekijöillä on mahdollisuus antaa palautetta jatkuvasti ja säännöllisesti, esimerkiksi viikoittaisissa työyhteisön yhteisissä palavereissa. Työntekijöille on tärkeää olla tietoisia, missä ongelmia voidaan käsitellä ja ratkaista, kun niitä ilmenee. Palavereissa voidaan lisäksi käsitellä, mitä yrityksen sisällä tapahtuu nyt ja tulevaisuudessa. Niiden kautta varmistetaan, että työntekijät saavat kokonaisvaltaisen kuvan organisaation toiminnasta. Palaverien avulla edistetään myös yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteishenkeä. (Järvinen 2001, 39.)

Työpaikan palaverien tarkoitus ei ole käsitellä kerralla kaikkia asioita, vaan kokouksille on syytä asettaa rajatumpi tavoite ja ilmoittaa työyhteisölle kunkin tapaamisen teemoista, jotta he osaavat valmistautua eikä synny väärinkäsityksiä (Järvinen 2001, 42.). Avoimen vuorovaikutuksen avulla ongelmat eivät pääse laajenemaan yhtä helposti, sillä esimies tulee tietoiseksi työyhteisöä koskevista epäselvyyksistä ja kykenee käynnistämään toimenpiteet ratkaistakseen ne ajoissa. Esimies edesauttaa tällaista organisaatiokulttuuria esimerkillään ja olemalla aidosti kiinnostunut työntekijöistä, heidän ajatuksistaan ja heidän antamastaan palautteesta. Hänen tulee olla kommunikaatiossaan täsmällinen ja perustella näkemyksensä ja tehdyt päätökset selkeästi. Avoin vuorovaikutus vaatii työyhteisöltä yhdessä tekemistä, kuten työpaikan arvojen määrittelyn yhdessä, organisaation vision ja mission jakamisen sekä työpaikan roolien ja työtehtävien määrittelyn ja selkiyttämisen. (Vesterinen 2011, 119.)

Organisaation viestinnän onnistumisen kannalta on tärkeää, että se on kaksisuuntaista ja päämäärätietoista. Viestinnän perussanoman tulee olla selkeä ja kaikkien saatavilla, ja sitä tulee olla erilaisten virallisten kanavien lisäksi epävirallisessa muodossa. Työhyvinvoinnin kannalta työntekijöille on tärkeää saada jossain määrin purkaa omia tunteuksiaan ja ajatuksiaan myös epävirallisesti. Kaiken erilaisen viestinnän keskellä esimiehen haasteena on pyrkiä pitämään tasapaino virallisen ja epävirallisen viestinnän kesken ja huolehtia, että kaikki työyhteisön jäsenet saavat tarvittavan tiedon organisaation toimintaan liittyen. (Sjöblom 2011, 188.)

Nykyisten viestintäkanavien monimuotoisuus toimii paitsi työyhteisön sisäisen tiedonkulun ja vastavuoroisen kommunikaation mahdollistajana ja monipuolistajana, myös sen sujuvuuden haastajana. Viestintäkanavia voivat olla esimerkiksi kehityskeskustelut, tapaamiset, palaverit ja tauko- ja käytäväkeskustelut, mutta myös sähköpostit ja pikaviestit ovat osa työnteon arkipäivää. Sähköinen viestintä on nopeaa ja vaivatonta, mutta sisältää riskin väärinymmärretyksi tulemisesta; epäselvyydet on usein tapana tulkita negatiivisella tavalla positiivisen sijaan. Usein sähköisessä viestinnässä pätee sääntö, että neutraaliksi tarkoitettu viesti tulkitaan negatiiviseksi ja positiiviseksi tarkoitettu neutraaliksi. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 97.)

Sähköpostissa ja pikaviestimissä on tärkeää kiinnittää huomiota sekä viestin sisältöön että sen ulkoasuun. Viestin vastaanottaja tarkastelee viestiä kokonaisuutena samoin kuin kasvokkain käydyssä keskustelussa otetaan huomioon varsinaisen puheen lisäksi sanaton viestintä. Viestejä kannattaa lähettää vain mahdollisimman neutraalissa mielentilassa, sillä tunnekuohun vallassa lähetetty viesti saattaa paitsi kaduttaa myöhemmin, myös aiheuttaa tarpeettomia konflikteja työyhteisössä. Väärinymmärrysten välttämiseksi voi olla myös hyvä käyttää esimerkiksi hymiöitä selkiyttämään viestin sävyä ja kertoa vastaanottajalle, haluaako viestiin vastauksen. Sähköisessä viestinnässä tulee harkita tarkkaan, keille organisaation sisällä viesti on tarkoitettu, sillä viesti harvemmin hyödyttää kaikkia. Vaikka viesti ei kulkisikaan kaikille, sen tulee silti olla sisällöltään myös muiden luettavissa, sillä joku vastaanottajista saattaa aina laittaa viestin laajempaan jakeluun. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 97–98.)

Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on havaittavissa neljä erilaista muotoa: väittely, tavanomainen keskustelu, taitava keskustelu ja dialogi (Heikkilä & Heikkilä 2001, teoksessa Mäkisalo 2003, 49). Kaikkia keskustelun muotoja käytetään työyhteisön toiminnassa, ja organisaation oppimisen ja tehokkuuden kannalta on oleellista kannustaa

mahdollisimman paljon taitavaan keskusteluun ja dialogiin. Taitavan keskustelun avulla luodaan työpaikalle yhteistä näkemystä asioihin, kun taas dialogi mahdollistaa innovoimisen ja uuden kehittämisen. Dialogi tukeutuu vastavuoroiseen keskusteluun, jossa osapuolet luovat keskustelulle yhteistä merkitystä reagoimalla toistensa ajatuksiin. Osapuolten tulee kyetä kuuntelemaan ja ymmärtämään toistensa näkökulmia ja tarvittaessa myös muuttamaan omia näkemyksiään, jotta keskustelu etenee. (Mäkisalo 2003, 50.)

Myös tavanomainen keskustelu on tärkeää, sillä se paitsi auttaa luovuuden ylläpitämisessä työpaikalla, myös lisää työntekijöiden kuulluksi tulemisen ja positiivisen riippuvuuden tunnetta. Keskustelu edellyttää kuitenkin myös kuuntelemisen taitoa. Työyhteisössä, jossa puhutaan paljon, mutta kuunnellaan vähän, keskustelu ei useinkaan vie ainakaan toivottuihin lopputuloksiin. Sen sijaan työyhteisöissä, joissa työntekijät ovat tottuneita kuuntelemaan myös toisten mielipiteitä, he oppivat erilaisia tapoja hahmottaa todellisuutta ja rakentamaan uudenlaisia näkökulmia. (Mäkisalo 2001, 50.)

Avoimen vuorovaikutuksen onnistumiseksi niin esimiehen kuin työntekijöidenkin on kiinnitettävä huomiota sanallisen viestinnän lisäksi myös kehon kieleen. Kuten arkipäivän elämässä, myös työpaikan kohtaamisissa ihmiset perustavat mielipiteensä ja päätöksensä koko vuorovaikutustilanteen, eivätkä pelkästään sanottujen asioiden merkityksen pohjalta. Sanattomassa viestinnässä henkilön tulee kiinnittää huomiota sanojensa äänenpainoon ja voimakkuuteen, katsekontaktin olemassaoloon, omien tunteiden hallintaan ja koko kehon liikkeistä aina omiin ilmeisiin ja eleisiin. Varsinkin esimiehelle sanattoman viestinnän hallinta on tärkeää, sillä se heijastuu suoraan työntekijöiden mielikuviin esimiehen luotettavuudesta ja esimerkillisyydestä. Varomaton esimies voi kehon kielellään heikentää sanomaansa, jos se on ristiriidassa sanallisen viestinnän kanssa. Tästä johtuen esimiehen on tärkeää olla aidosti kiinnostunut työpaikan tapahtumista ja osallistua keskusteluihin aktiivisesti. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 81–82.)

3.1.3 Työn maailma ja sisäinen maailma

Jokaisessa työyhteisössä on aina kaksi puolta. Järvinen on määrittänyt käsitteet työn maailmasta ja sisäisestä maailmasta. Työn maailma käsittää sen ajan, jonka yhteisö käyttää työn tekemiseen, ja sisäinen maailma sisältää käytännössä kaiken muun, mitä työyhteisö tekee työajan puitteissa. Toimiva työyhteisö vaatii selkeän perustehtävän

lisäksi tukitoimintoja, joilla sisäistä maailmaa rajoitetaan. Perustehtävää tukevia toimintoja ovat esimerkiksi yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus, jatkuva arviointi ja seuranta, selkeä organisaatio ja johtaminen sekä selkeät työtehtävien järjestelyt. (Järvinen 2001, 52.)

Työyhteisön sisäinen maailma voi joskus saada ylivallan työpaikalla. Epäselvä perustehtävä ja tukitoiminnot aiheuttavat riskin sisäisen maailman kasvusta. Esimerkiksi epäjohtomukaisesti toimiva esimies tai epäselvät vastuualueet saattavat hämärtää yhteisön perustehtävää ja näin lisätä epävarmuutta ja tyytymättömyyttä työpaikkaan. Työntekijöiden toiminta sisäisessä maailmassa perustuu pääasiassa tunteisiin, ennakkoluuloihin, huhuihin ja muihin vastaaviin ilmiöihin, jotka voivat olla hyvinkin kaukana tosiasioista. Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijät osaavat yleensä erottaa, mikä on totta ja mikä ei, mutta jos sisäinen maailma kasvaa liikaa, työntekijöiden kuva todellisuudesta saattaa sumentua. Tämä johtaa helposti kierteeseen, jossa ihmiset alkavat tulkita kaikkia työpaikan tapahtumia omien asenteidensa kautta, ja pienet ongelmat kasvavat suhteettoman suuriksi. Tällaisesta tilanteesta ei useimmiten pääse pois ilman esimiehen puuttumista asiaan. (Järvinen 2001, 54.)

Työpaikalla ei kuitenkaan tule pyrkiä sisäisen maailman poistamiseen, eikä se ole edes mahdollista. Parhaimmillaan se tarjoaa työyhteisölle keinoja jaksaa töissä paremmin esimerkiksi yhteisten taukojen ja erilaisten virkistystilaisuuksien muodossa. Kohtuuden rajoissa käytettynä sisäinen maailma tarjoaa myös väylän tiettyjen negatiivisten tunteiden ja asioiden käsittelemiseen työpaikalla, ja työntekijät osaavat tunnistaa eron todellisten ongelmien ja työnteon arkipäivään kuuluvan valituksen välillä. Työasioiden liiallista käsittelyä tulee kuitenkin välttää, sillä asioiden käsittely muuttuu sisäisessä maailmassa ammattimaisesta henkilökohtaiselle tasolle. (Järvinen 2001, 54.)

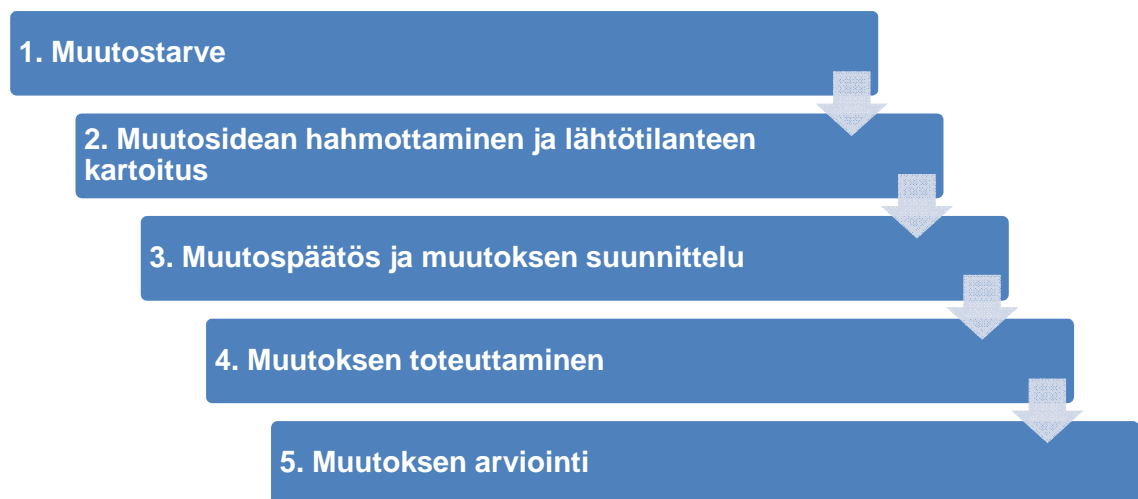
Esimiehen rooli työpaikan sisäisen ja työn maailman välimaastossa on tärkeä. Hänen tulee pystyä paitsi toimimaan esimerkkinä työn maailmassa, myös olla tietoinen sisäisen maailman tapahtumista voidakseen reagoida niihin. Hänen tulee kuitenkin reagoida ammatillisesta näkökulmasta käsin ja ottaa etäisyyttä työyhteisön jäseniin pitääkseen työroolinsa selkeänä. Liian läheiset suhteet työntekijöiden kanssa johtavat usein esimiehen puolueettomuuden tajun hämärtymiseen, ja vaikei näin olisikaan todellisuudessa, muut työntekijät saattavat menettää luottamuksen esimiehen neutraaliin suhtautumiseen ja tasapuoliseen kohteluun työntekijöitä kohtaan. (Järvinen

2001, 63.) Työntekijöissä saattaa myös herätä mustasukkaisuuden ja kateuden tunteita, jos he tuntevat jotain tiettyä henkilöä suosittavan. Esimiehen tulee olla varovainen, jotta hän ei omalla toiminnallaan aiheuta työyhteisön sisäisiä ongelmia, sillä niiden aiheuttamien haasteiden selvittäminen on hankalaa ja voi tuhota koko työyhteisön sisällä rakentuneen luottamuksen ja yhteistyösuhteet. (Järvinen 2001, 64–65.)

3.2 Muutoksessa toimiminen

3.2.1 Muutoksen vaiheet

Ennen työpaikoilla pyrittiin pitämään kiinni vanhoista ja toimiviksi todetuista menetelmistä, mutta nykyään työyhteisöissä tapahtuu muutoksia usein. Muutoksissa toimiessa on muistettava, että jokainen työntekijä suhtautuu muutokseen omalla tavallaan. Pääsääntöisesti tärkeintä on, että hän kykenee irrottautumaan henkisesti vanhasta ja antaa tilaa muutoksen mukana tuleville uusille ajatuksille ja tavoille. (Setälä 1994 & Schein 1999 & Järvinen 2001 & Mäkisalo 2001, teoksessa Mäkisalo 2003, 80–81.)



Kuvio 2. Organisaatiomuutoksen vaiheet (Lämsä & Päivike 2010, 186).

Organisaatiomuutoksessa on yleensä tunnistettavissa viisi vaihetta. Kuviossa 2 esitetään muutoksen eteneminen muutostarpeen syntymisestä tapahtuneen muutoksen arviointiin. Muutostarve syntyy, kun organisaatiossa havaitaan jonkin prosessin tai käytännön toimivan eri tavalla kuin sen organisaatiossa halutaan

toimivan. Muutostarvetta lähdetään arvioimaan aina johdon aloitteesta, mutta sen onnistumisen kannalta koko työyhteisön tuki on välttämätöntä. Muutoksen lähtökohtana tulee kuitenkin olla organisaation oma tarve muutokseen eikä pelkkä johdon näkemys muutoksesta, sillä vain niin voidaan motivoida työntekijöitä muutoksessa toimimiseen. (Lämsä & Päivike 2010, 186.) Organisaation ei tarvitse olla kriisin keskellä toteuttaakseen muutosta, vaan johto voi huomata muutostarpeita myös tarkkailemalla ulkoisen toimintaympäristön trendejä (Robbins & Hunsaker 2012, 235).

Tarpeen tunnistamisen jälkeen muutosideaa aletaan hahmotella uusia toimintatapoja kehittämällä. Tähän vaiheeseen työyhteisön jäseniltä ja koko organisaatiolta tarvitaan panostusta innovatiiviseen ideointiin. Johdon tulee varmistaa, että organisaation olemassa olevat rakenteet sallivat mahdollisimman monipuolisten ideoiden esille tuomisen. Hahmotuksen pohjalta tehdään organisaatiossa lähtötilanteen kartoitus, josta ilmenevät uuden idean toteuttamismahdollisuudet. Kartoitus kohdistuu niin organisaation sisäisiin kuin ulkoisiin tekijöihin, ja idean toteutettavuuden kannalta huolellinen analyysi on erittäin tarpeellinen. (Lämsä & Päivike 2010, 187.) Johdon merkitys on kartoittamisvaiheessa tärkeä, sillä sen tulee luoda työyhteisölle yhteinen visio muutoksesta ja sen toteuttamisesta ja huolehtia, että se saavuttaa kaikki osapuolet (Robbins & Hunsaker 2012, 235).

Taustatutkimuksen perusteella ja olosuhteiden osoittauduttua suotuisiksi tehdään muutospäätös, jonka pohjalta tehdään muutossuunnitelma. Suunnitelman tulee olla mahdollisimman käytännönläheinen, jotta muutos voidaan toteuttaa. Muutoksen suunnittelussa on tärkeää ottaa huomioon sen tavoitteiden selkeä määrittely, pitävien aikataulujen tekeminen, toiminnan organisointi ja käytännön toimenpiteistä sopiminen, viestinnän sekä palautteen eri kanavien päättäminen. Vaikka muutos usein toteutetaankin projektina, on syytä kiinnittää huomiota siihen, että sen tavoitteena on pysyvä muutos, ja siihen sitoutuminen on tärkeää. (Lämsä & Päivike 2010, 188.)

Muutoksen toteutusvaiheessa on tärkeää, että kaikki osallistuvat siihen. Vaikka johdon tehtävä on tärkeä esimerkkinä toimijana, on pääpaino kuitenkin työyhteisön sitouttamisella. Käytännön toteutuksesta siirrytään muutoksen arviointiin, jossa korostuu koko prosessin ajan toteutunut avoimuus. Ilman arviointia ei voida sanoa, onko tavoitteisiin todellisuudessa päästy. (Lämsä & Päivike 2010, 189.) Muutosta arvioitaessa on tärkeää kiinnittää huomiota sen pysyvyyteen ja työntekijöiden suhtautumista uusiin ajattelu- tai toimintatapoihin. Heidän tulisi mieltää ne ennemmin

työyhteisön normeiksi kuin joksikin uudeksi ja kummalliseksi tavaksi toimia. (Robbins & Hunsaker 2012, 235.)

Muutoksessa toimiessa tehokas johtaminen on ensisijaisen tärkeää, ja yhdenmukaista johtamista tarvitaan muutoksen jokaisessa vaiheessa. Muutosjohtamisessa on ensin huolehdittava, että kaikki työntekijät tulevat tietoisiksi muutoksesta ja sisäistävät sen. Jokainen muodostaa oman asenteensa muutosta kohtaan käytännön toiminnan perusteella, ja kokeilun jälkeen tulee toimintaa osata arvioida mahdollisimman puolueettomasti. Vasta tämän jälkeen muutos vahvistetaan ja otetaan osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. (Setälä 1994 & Schein 1999 & Järvinen 2001 & Mäkisalo 2001, teoksessa Mäkisalo 2003, 80–81.)

3.2.2 Muutosvastarinta

Vaikka jatkuva muutos on yritysmaailmassa yhä yleisempää, se voi silti järkyttää työyhteisöä. Radikaalienkin muutosten yleistyminen työpaikoilla on totuttanut osan ihmisistä ajatusmalliin, jonka mukaan jatkuva muutos kuuluu työelämään eikä mikään muutos ole pysyvä. Tämä ajattelutapa tekee tulevista muutoksista helpommin käsiteltäviä, vaikka uudistukset pakottaisivatkin heitä muuttamaan totuttuja työ- ja toimintatapojaan. (Järvinen 2001, 114.)

Pelko omasta selviytymisestä uudistusten keskellä saattaa kuitenkin aiheuttaa stressiä monelle työntekijälle. Joskus muutosten tekemistä vastaan ilmenee muutosvastarintaa, jossa työntekijät osoittavat asenteidensa ja tekojensa kautta kritiikkiä muutoksen toteuttamista kohtaan. Silloin on tärkeää varmistaa, että muutoksen tavoitteet ovat selkeät kaikille. Työntekijät voivat esimerkiksi tuntea, ettei heillä ole tarvittavaa osaamista tai tavoitteet ovat liian vaativia. Työntekijät saattavat olla myös huolissaan toiminnan laadusta, työyhteisön hyvinvoinnin heikkenemisestä, lisääntyneestä kiireestä tai työn sisällön köyhtymisestä. Usein pelkona on oman työn hankaloituminen ja asioiden eteneminen ennemmin negatiiviseen kuin haluttuun suuntaan. Muutokselle pitää olla selkeät perusteet, jotta se tuntuu työntekijöistä tarpeelliselta ja uskottavalta ja he voivat sitoutua siihen. Epäilykset poistuvat, kun työpaikalla on avoin ilmapiiri; ihmiset uskaltavat kysyä ja kysymyksiin osataan vastata. Muutosavoimuuteen päästään, kun kaikki työntekijät onnistuvat muuttamaan asenteitaan omakohtaisen pohdinnan ja osallistumisen kautta. (Multanen ym. 2005, 44.)

Joskus joku voi haluta haitata kehitystyötä tietoisesti; taustalla voi olla esimerkiksi valtaristiriidat tai halu kehittää jotain muuta kuin mitä yhdessä on päätetty. Tilanne vaatii esimiehen nopeaa puuttumista asiaan; on tärkeää selvittää vastustuksen todellinen syy ennen muita toimenpiteitä. Esimiehen tehtävä on ohjata kehitystyötä ja löytää oikeanlaisia työtehtäviä työntekijöille sekä motivoida heitä. (Multanen ym. 2005, 57–59.) Muutosvastarinnan selvittämiseksi tulee kuitenkin selvittää sen taustat huolellisesti, sillä muutosvastarinta ei aina ole automaattisesti paha asia. Kypsä suhtautuminen siihen ja sen tarjoamiin näkökulmiin voi osaltaan avata uutta tietoa muutoksen toteuttamiseen liittyen ja auttaa analysoimaan saatavilla olevaa tietoa paremmin. Se toimii myös yhtenä palautteen antamisen foorumina ja auttaa johtoa kiinnittämään huomiota vastarinnan taustalla oleviin syihin. (Robbins & Hunsaker 2012, 238.)

Yksi tärkeimmistä keinoista selvitä muutosvastarinnasta on avoin informaatiokulku. Muutos on helpompi hyväksyä, jos tietää, miksi se on tarpeellinen. Muutos voi herättää vastustusta myös, jos työntekijät tuntevat, että heitä ei kuunnella tai muutoksen toteuttaminen tapahtuu tavalla, joka hankaloittaa työn tekemistä. Useimmista muutosvastarinnan tekijöistä selvittää oikeanlaisen koulutuksen avulla, joka tekee selväksi, mitä työntekijöiltä odotetaan muutoksen aikaansaamiseksi. Muita muutosvastarinnasta selviämisen keinoja ovat työntekijöiden muutokseen mukaan ottaminen ja heidän tukemisensa, jotka auttavat ymmärtämään muutoksen tarkoitusta ja auttavat omaksumaan näkökulman, että muutos koskee työntekijöitä. Jos vastarinta muutosta kohtaan pysyy tiukkana, voi sen edustajien kanssa neuvotella ja tavoitella yhteisymmärrystä, sillä koko työyhteisön pitää olla mukana muutoksessa sen toimimiseksi. (Robbins & Hunsaker 2012, 237.)

3.3 Prosessit työyhteisön kehittämisen lähtökohtana

3.3.1 Kehittämisen edellytykset

Kehittäminen tarkoittaa jonkin asian tai ominaisuuden lisäämisestä tai kasvattamisesta tai kykyjen ja mahdollisuuksien saavuttamisesta työyhteisössä (Luoma 2011, 27). Työyhteisön kehittäminen on prosessimaista. Prosessit voidaan jakaa osa-alueisiin, joista jokainen on onnistumisen kannalta tärkeä. (Multanen ym. 2005, 19.) Jotta kehittämisestä saataisiin mahdollisimman suuri hyöty ja sen toteutus olisi

mahdollisimman sujuvaa, tulee sen liittyä kiinteästi työyhteisön ja koko organisaation oikeanlaiseen johtamiseen (Sjöblom 2011, 182).

Kehittäminen vaatii avoimen ja keskusteleavan työyhteisön, jotta varmistetaan, että kehitystyön tavoitteet ovat realistiset ja kaikki ovat ymmärtäneet ne samalla tavalla (Multanen ym. 2005, 29). Kehittämisessä koko organisaation sitoutuminen on välttämätöntä, ja se lähtee liikkeelle ylimmän johdon henkilökohtaisesta sitoutumisesta (Borgman & Packalén 2002, 31). Esimiehen tehtävänä on saada työntekijät hyväksymään edessä oleva muutos ja sitouttaa heidät siihen. Hän on vastuussa ennalta päätetyn viestinnän, mutta myös välittömän viestinnän kulkemisesta kaikille osapuolille. (Sjöblom 2011, 187.) Hän ei yritä vain saada omia ajatuksiaan läpi, vaan kuuntelee muita ja ottaa vastaan ideoita. Hän auttaa työntekijöitä huomaamaan, että jokaisella on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa. (Multanen ym. 2005, 29.)

Positiivinen työilmapiiri on yksi oleellisimmista vaatimuksista kehitystyössä. Ongelmien sijaan yritetään etsiä ratkaisuja, ja kilpailemisen sijaan tavoitellaan yhteisöllistä tunnetta. Innovatiivisuus saa enemmän tilaa avoimessa työyhteisössä, ja sitä kannattaa tukea. Myös uusien työntekijöiden mielipiteiden kuunteleminen voi tuoda uudenlaisia näkökulmia kehittämiseen. (Multanen ym. 2005, 55.) Positiivisen ilmapiirin edistäminen myös luo yhteishenkeä, joka on tärkeää yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Sjöblom 2011, 189).

Kehittämistyön toimintoja päätettäessä on myös muistettava suunnitella projekti hyvin; selvitys lähtötilanteesta, hankkeen tavoitteet ja organisointi, budjetti sekä riskianalyysi on hyvä tehdä ennen varsinaisen käytännön kehitystyön aloittamista. (Multanen ym. 2005, 24–26.) Suunnitelmallisuus korostuu myös sitä kautta, että kehitystyössä tulee hallita pienempien osa-alueiden lisäksi kokonaisuus. Tästä lähtökohdasta ihmisten ja prosessien tehokas johtaminen nousee määräävään asemaan muutosjohtamisessa. (Sjöblom 2011, 185.)

3.3.2 Kehityskohteiden määrittäminen

Kehittäminen alkaa ideasta. Kehittämistä ei kannata tehdä pelkän kehittämisen vuoksi, vaan sille pitää olla tarve. Tarve voi ilmetä työyhteisön sisällä, tai sen voi laittaa liikkeelle työpaikan ulkopuolinen tekijä. Jos kehittämiselle ei ole halua tai tarvetta,

kannattaa sen toteuttamista harkita vakavasti uudelleen. Kehittämisen selkeät tavoitteet tarkentuvat kehitysprosessin etenemisen myötä. (Multanen ym. 2005, 23.)

Kehittäminen ei lähde liikkeelle nolatilanteesta, vaan perustuu jo olemassa olevaan tietoon ja käytäntöihin. Siksi on tärkeää ensin arvioida nykyinen tilanne ja siihen vaikuttaneet tekijät. (Borgman & Packalén 2002, 31.) Kehittäminen voi olla ongelma- tai uudistamisperustaista. Ongelmaperustaisessa lähestymistavassa etsitään ratkaisua johonkin työyhteisössä havaittuun käytännön ongelmaan, kun taas uudistamisperustainen lähestymistapa kehittämiseen tarkastelee työyhteisöä tarkoituksena löytää jokin uusi tapa toimia. (Ojasalo ym. 2009, 26–27.)

Kehittämiskohteita voi saada selville esimerkiksi yhteisissä palaverissa, kehittämispäivillä tai ulkopuolisen konsultin avulla. Monissa työyhteisöissä käytetään kehittämisen tukena erilaisia työntekijöille suunnattuja kyselyitä, jotka kartoittavat luotettavasti keskeisimpiä kehittämistarpeita työyhteisössä. Niiden avulla kuullaan kaikkien työntekijöiden mielipide luottamuksellisesti ja annetaan kaikille mahdollisuus vaikuttaa. Säännöllisesti toteutettuina kyselyt ovat myös hyviä seurannan ja oman toiminnan arvioinnin välineitä. (Multanen ym. 2005, 32.)

Jatkuvan palautteen antaminen ja vastaanottaminen ja sen foorumeiden avoimena pitäminen on erittäin tärkeää. Kehittämiskohteita kartoitettaessa tulee pitää yllä jatkuvaa keskustelua, ja mahdollisten työyhteisön tutkimusten jälkeen tuloksia tulee analysoida avoimesti ja rakentavasti. (Multanen ym. 2005, 34–37.) Esimiehen tehtävänä palautekeskustelussa on kannustaa työntekijöitä itse arvioimaan tuloksia ja ideoimaan mahdollisia kehittämistoimenpiteitä (Järvinen 2001, 133).

Usein kehittämisessä voi olla hyödyllistä ottaa mallia joltain muulta organisaatiolta, joka on kehittänyt tai toimii hyvin osa-alueella, jota työyhteisössä halutaan parantaa. Benchmarking tarkoittaa vertailukehittämistä, jossa opitaan systemaattisesti toisilta yrityksiltä toimialasta riippumatta. Tavoitteena on saada näin tietoa ja taitoa, joiden avulla voidaan kehittää oman työyhteisön toimivuutta, viihtyvyyttä ja tehokkuutta. Vertailukehittämisessä verrataan omaa tehokkuutta kilpailijoihin, ja tavoitteena on oppia parantamaan omia prosesseja mallin avulla. (Mäkisalo 2003, 138–139.)

3.3.3 Vastuun jakaminen kehittämistyössä

Kun työyhteisön kehittämistarpeet ovat selvillä, työyhteisö ideoi ja päättää yhdessä kehittämistoimista, sopii aikatauluista, kunkin tehtävä- ja vastuualueista sekä käytettävistä arviointi- ja seurantatavoista. Kehitystyössä kaikilla on selkeät tehtävät, ja jokainen tiedostaa omat vastuualueensa ja huolehtii omien aikataulujensa pitävyydestä (Multanen ym. 2005, 50). Kehitystyön tuloksellisuuden kannalta on tärkeää asettaa selkeät aikatauluun sidotut tavoitteet, jotka jaetaan välitavoitteisiin ja lopullisiin tavoitteisiin (Sjöblom 2011, 186).

Kehittämistyössä tulee olla mahdollisimman realistinen ja muuttaa mieluummin vähän kerrallaan kuin ottaa tavoitteeksi koko työpaikan muuttaminen (Multanen ym. 2005, 39). Hyvä toimintasuunnitelma on kehittämisen kannalta välttämätön, ja lisäksi kehittämisen tavoitteet, käytettävät menetelmät ja seurannan mittarit tulisi tarkentaa viimeistään tässä vaiheessa, sillä liian suurpiirteinen tavoite ei anna tukea käytännön toiminnalle työyhteisössä (Ojasalo ym. 2009, 33).

Kehitystyössä vastuuta voi antaa muillekin kuin esimiehille, ja vastuu kehitystyössä ei tarkoita sitä, että joutuisi tekemään työtä yksin. Delegoimalla oikein saadaan käyttöön mahdollisimman laajasti koko työyhteisön osaaminen. (Multanen ym. 2005, 39.) Varsinkin, jos työyhteisö on tottunut työskentelemään kehittämispainotteisesti, on parempi opetella itsenäisempään työskentelytapaan, oma-aloitteisuuteen ja keskustelukulttuuriin. Näin kehittämiselle tärkeä luottamus lisääntyy. Jää esimiehen vastuulle huomioida työntekijöiden erilaiset valmiudet uudenlaisia toimintatapoja sekä erilaisissa vastuutehtävissä toimimista kohtaan. (Multanen ym. 2005, 45–46.) Johtotyön vastuulla on myös ottaa huomioon erilaiset viivästykset ja kehitystyön edetessä ilmenevät muutostarpeet sekä niiden vaikutus kokonaisuuteen (Sjöblom 2011, 186).

3.3.4 Käytännön kehittämistyö

Kehittäminen ei ole helppoa; se vaatii panostusta koko työyhteisöltä. Puheista tekoihin siirtyminen on hankalin vaihe, ja siihen jumittuminen saattaa johtaa työntekijöiden mielipiteiden muuttumiseen negatiivisemmaksi kehittämistä kohtaan. Kehittäminen on työlästä ja esimiehen tulee asettaa sille tietynlaisia pakotteita ja painetta. Muutospainetta taas on helpompi asettaa, kun johdolla on selkeät tavoitteet ja

pitkäjänteinen suhtautuminen kehittämistä kohtaan. Myös tuen antaminen on ehdottoman tärkeää sekä esimieheltä alaisille että ylemmän johdon suunnalta esimiehelle itselleen. (Järvinen 2001, 128–130.)

Koko kehittämisen ajan on hyvä pitää yllä seuranta omasta toiminnastaan, jotta asioista voidaan keskustella yhdessä ja löytää ratkaisut mahdollisiin ongelmiin (Multanen ym. 2005, 50). Seurannan avulla paitsi luodaan kehittämispainetta, myös kannustetaan työyhteisöä tuomalla ilmi, mitä on jo saavutettu (Järvinen 2001, 134). Oma työ vaikuttaa myös muiden työhön ja yhdessä tehtäviin asioihin, ja on tärkeää opetella kannustamaan ja innostamaan työtovereita. (Multanen ym. 2005, 50.)

3.3.5 Kehitysprosessin päättäminen, arviointi ja jatkaminen

Prosessi päätetään kertaamalla työyhteisössä aikaansaadut asiat. Prosessia päätettäessä pohditaan muun muassa mitä on opittu, miten muutokset näkyvät työyhteisössä ja miten mennään eteenpäin. (Multanen ym. 2005, 62.) Työyhteisön kannalta on oleellista muistaa myös ottaa puheeksi kehitystyössä onnistuminen ja antaa sekä ottaa palautetta hyvin tehdystä työstä (Multanen ym. 2005, 67).

Arviointia toteutetaan käytännössä koko kehittämisprosessin ajan, jolloin se toimii ennen kaikkea kehittämistyön suunnannäyttäjänä ja palautteen välineenä kehitystyöhön osallistuville. Työn lopussa tehtävä arviointi sen sijaan osoittaa, kuinka hyvin työssä on onnistuttu. Arvioinnissa voidaan tarkastella esimerkiksi työn suunnittelun onnistumista ja toiminnan johdonmukaisuutta, tavoitteiden selkeyttä ja niiden saavuttamista, eri menetelmien käyttöä, vuorovaikutusta ja prosessiin sitoutumista. (Ojasalo ym. 2009, 47.)

Arviointia prosessin tapahtumista ja tavoitteiden saavuttamista voidaan toteuttaa useasta eri näkökulmasta. Oman työn arviointi on tärkeää, mutta samoin tulee tarkastella koko työyhteisön toimintaa. Tilannenäkökulma kuvaa, kuinka työyhteisön lähtötilanne vaikutti prosessin etenemiseen ja tavoitteiden toteutumiseen. Vaikuttavuusnäkökulma keskittyy prosessin aikaansaannoksiin ja kuinka tavoitteet toteutuivat ja miten tehdyistä toimenpiteistä hyödyttiin. Oppimisen näkökulma katsoo kehitystyötä henkilöstön näkökulmasta arvioiden, miten eri ryhmät oppivat kehittämään toimintaansa. Tulevaisuuden näkökulma arvioi prosessin vaikuttavuutta tulevaisuuteen;

jääkö kehittämisestä työyhteisöön jotakin pysyvää ja kuinka sitä voi hyödyntää jatkossa. (Multanen ym. 2005,66.)

Kehittämisen jatkuvuudesta huolehtiminen tarkoittaa, että sen tuloksia seurataan ja jatkotoimenpiteitä tehdään kehityksen varmistamiseksi. Saavutettuja hyötyjä kannattaa ylläpitää ja vahvistaa aktiivisesti, muuten tulokset jäävät harvoin pysyviksi. Seurannan kannalta on myös hyödyllistä toistaa tietyin väliajoin prosessin alussa tehdyt työhyvinvointikyselyt tai kartoitukset, joiden pohjalta kehitystä on hyvä viedä eteenpäin. (Multanen ym. 2005, 71.)

3.4 Kehittämisen hyödyt

3.4.1 Taloudellinen näkökulma

Tavoitteellisesta kehitystyöstä on hyötyä niin organisaatiolle, työyhteisölle kuin yksittäiselle työntekijällekin. Kehittämisellä halutaan paitsi parantaa asioiden toimivuutta ja hyvinvointia työpaikalla, myös saada työntekijöiden osaamisen täysi potentiaali mahdollisimman tehokkaasti käyttöön (Multanen ym. 2005, 12). Yrityksissä tehtävän kehitystyön merkitys on kasvanut viime aikoina nopeasti, kun sen tarjoamia mahdollisuuksia on opittu hyödyntämään. Kehittämisellä voidaan tavoitella muun muassa toiminnan kannattavuuden parantamista tai yrittää tehostaa toimintaa ja prosesseja. Se avulla voidaan kehittää tuotteita, ennakoida tulevia toimintaympäristön muutoksia kilpailukyvyyn parantamiseksi tai esimerkiksi uusille kohdemarkkinoille laajentumiseksi tai tehdä pohjatyötä yrityksen kansainvälistymiseksi. (Ojasalo ym. 2009, 12.)

Yksi yleisimmistä kehityshankkeen tavoitteista on kuitenkin organisaatioissa ilmenneiden ongelmien ratkaisemiseen tähtäävä kehittäminen. Työyhteisön kehittämistä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, mutta sen tavoitteet – toimivan organisaatorakenteen luominen ja työntekijöiden motivoiminen – palvelevat niin organisaatiota, työyhteisöä kuin yksilöäkin. (Ojasalo ym. 2009, 12.) Yhdessä kehittäminen edistää hyvinvoinnin lisäksi sitoutumista organisaatioon, ja työntekijöiden kokemus organisaation toimintatapojen ja organisaatiokulttuurin toimivuudesta on yhteydessä yrityksen menestykseen ja kilpailukyvyyn kehittymiseen. Kehitystyössä on tärkeää, että se perustuu koko henkilöstön kokemuksiin työhyvinvoinnista ja pyrkii

vähentämään työstä aiheutuvia liian suuria psyykkisiä paineita ja työn henkistä ja fyysistä rasittavuutta. Työpaikalla tulee välttää mahdollisuuksien mukaan myös epävarmuutta ja ristiriitoja. Menestyäkseen yrityksen kannattaa parantaa henkilöstön hyvinvointia niin psyykkisesti kuin työnkin osalta, panostaa työkyvyn kehittymiseen ja kannustaa organisaatioon sitoutuneisuutta. (Riikonen ym. 2003, 41.)

Kehittäminen voi toimia tehokkaana keinona sitouttaa ihmisiä paremmin organisaation toimintaan. Organisaatioon sitouttaminen pitää sisällään kaikki toimenpiteet, joiden avulla organisaatio synnyttää ja parantaa henkilöstön sitoutuneisuutta organisaation toimintaan. Kun puhutaan työntekijän sitoutumisesta organisaatioon, tarkoitetaan yksilön kiintymistä, samaistumista ja sisäistymistä organisaatiota ja sen toteuttamaa toimintaa kohtaan. Sitoutumisen perustana on psykologinen vaihtosuhde, jonka mukaan työntekijä antaa organisaatiolle täyden työpanoksen, jos organisaatio onnistuu tyydyttämään yksilön työtä koskevat psyykkiset ja taloudelliset tarpeet. Työntekijöiden sitoutumista voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, sillä he voivat sitoutua esimerkiksi itse työhön tai työn osa-alueeseen, työelämäänsä tai uraan yleensä tai vastaavasti työhön koulutukseen. (Riikonen ym. 2003, 35.)

3.4.2 Oppiminen ja osaaminen kehittämisen tukena

Työyhteisön kehittämisen lähtökohta on, että ihmiset ja asiat voivat muuttua. Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkeinä ovat muun muassa työntekijöiden vähäisempi vaihtuvuus ja vähentyneet poissaolot. Lisäksi työntekijät ovat sitoutuneita yritykseen ja osallistuvat itsekkin kehitystyöhön; he kehittävät omia ratkaisumallejaan työpaikan muuttuviin vaatimuksiin ja ennakoivat tulevaisuuden haasteita. Kehittämällä tähdätään toiminnan parantamiseen, ja tavoitteena on tehdä konkreettisia muutoksia, joihin kaikki osallistuvat ja sitoutuvat. Pienetkin parannukset voivat sysätä liikkeelle suuren muutoksen aallon ja positiiviset vaikutukset moninkertaistuvat. (Multanen ym. 2005, 12.)

Kehittämistyö on oppimisprosessi. Siinä opitaan esimerkiksi suunnitelmallisuutta ja itsenäistä ajattelua, jotka taas mahdollistavat ongelmanratkaisutaitojen ja vastuullisen toiminnan parantamisen. Kehittämistyötä tehdään yhdessä, jolloin vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot monipuolistuvat, mutta se korostaa myös toisaalta itsenäistä työskentelyä ja vastuun ottamista. Lähteistä hankittu tieto ja tiedonhankinta eri menetelmien avulla muuttuvat kokemuksen myötä järjestelmällisemmäksi ja

kriittisemmäksi, ja asioiden välisten suhteiden hahmottaminen paranee. Myös oman toiminnan tarkkailu- ja arviointikyky parantuvat auttaen itsensä johtamisessa ja tavoitteellisen työtavan omaksumisessa. (Ojasalo ym. 2009, 14–15.)

Kehittämispohjaisesta oppimisesta puhutaan silloin, kun kehittämistyö toimii oppimisen lähtökohtana. Sen tavoite rakentuu työelämän lähtökohdista, ja sen avulla tähdätään esimerkiksi uusien palvelujen, toimintamallien tai uudenlaisen työkuulttuurin luomiseen. Työelämälähtöisyys onkin yksi kehittämispohjaisen oppimisen tärkeimmistä elementeistä. Kehitystyössä korostuu lisäksi luovuus, joka on olennainen osa kehittämistyötä. (Ojasalo ym. 2009, 15–16.)

4 Tavoitteena luova ja oppiva organisaatio

4.1 Luovuus työyhteisössä

Luovuus määritellään tavaksi hahmottaa todellisuutta uudella, vakiintuneista jäsentelytavoista poikkeavalla tavalla. Luovuus sallii ainutlaatuisten ideoiden, tunteiden ja välineiden tuottamisen, joita on mahdollista hyödyntää työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisessä. Kannustaminen luovuuden käyttämiseen on menestyvän organisaation ja työyhteisön perusta. (Mäkisalo 2003, 59.)

Luova työnteko on mahdollista vain sellaisessa työyhteisössä, jossa ei ole pakonomaista tarvetta hallita, tietää ja osata jo valmiiksi kaikkea. Luovuuden kannalta on tärkeää käyttää monenlaisia toimintamenetelmiä, ja toimintaa tulee organisoida sen mahdollistamiseksi. Myös esimiestyön ja koko organisaation johtoportaan tulee vahvasti tukea luovaa työskentelytapaa. (Mäkisalo 2003, 62.)

Luovuus kuitenkin paitsi vapauttaa, myös haastaa työntekijöitä. Työntekijöiden tulee olla hyvin ammattitaitoisia, vastuunkantokykyisiä ja kehittyneitä organisoijia. Luovaan organisaatioon kuuluu myös tiettyyn pisteeseen asti epävarmuus, jota työntekijöiden on siedettävä. (Sveiby 1987, 1990, teoksessa Mäkisalo 2003, 62.)

4.2 Oppivan organisaation edellytykset

Käsitteenä oppiva organisaatio viittaa sellaiseen organisaatioon, joka on omaksunut toimintamallit, joiden avulla niin yksilö kuin koko työyhteisökin pystyy kehittymään oppimalla ja uudistamalla toimintaansa. Keskeinen ajatusmalli oppivan organisaation kannalta on, että kehittäminen on aina oppimista, ja keskeisin voimavara on osaaminen ja sen käyttäminen arkipäivän työssä. Organisaatioiden toimintaympäristössä on erilaisten tarpeiden aikaansaamaa painetta, joka synnyttää organisaatiossa tarpeen oppimiselle. Tähän on kiinteästi yhteydessä teknologian nopea kehittyminen, joka on tuonut lyhyellä aikavälillä monia uudistuksia työelämään. Myös uudenlainen, matalahierarkkinen organisaatorakenne on edellyttänyt muutoksia ja organisaatioiden oppimisen kehittämistä. (Lämsä & Päivike 2010, 191.) Oppiminen mahdollistuu kokeilemalla uusia asioita, edistämällä yhteistyötä, refleктоimalla omia ja työyhteisön yhteisiä kokemuksia ja oppimalla aiemmin tapahtuneesta. Koko organisaation kattava, tehokas tiedonkulku ja avoin keskustelukulttuuri ovat tärkeässä roolissa. (Mäkisalo 2003, 49.)

Jotta oppivan organisaation edellytykset täyttyisivät, on organisaation sisällä luotava sellaisia rakenteita, jotka toisaalta vahvistavat hyviksi todettuja käytäntöjä ja toisaalta mahdollistavat virheiden ja epävarmuuden sietämisen ja niistä oppimisen. Jos organisaatiossa pyritään virheiden minimointiin, se johtaa lopulta luovuuden ja innovatiivisuuden vähenemiseen työpaikalla. Valmiiden vastausten käyttämisen sijaan työyhteisöjen tulee etsiä kysymyksiä, eikä asioista pidä aina olla samaa mieltä muiden kanssa. Sanotaankin, että paras tiimi ei ole se, jossa kaikki ovat samaa mieltä., vaan se, jossa on erilaisten ihmisten esille tuomia erilaisia mielipiteitä (Kalliomaa & Kettunen 2010, 126). Kyseenalaistamalla omat norminsa ja toimintatapansa työyhteisön jäsenet mahdollistavat myös kaksisuuntaisen oppimisen, jonka avulla työyhteisö saa keinoja vaikuttaa ympäristöönsä ja nähdä vakiintuneet työtavat uudesta näkökulmasta (Mäkisalo 2003, 53–54).

Organisaation oppiminen on riippuvuussuhteessa usean tekijän kanssa organisaation sisällä. Koska nykyään yritysten varsinaisen pääoman katsotaan usein olevan työntekijöiden osaamisessa, tulee organisaation kehittyä nimenomaan suuntaan, joka tukee työntekijöiden oppimista ja heidän kehittymistään. Panostus työntekijöiden oppimisen varmistamiseen puolestaan sitouttaa heitä enemmän yritykseen ja toimii näin myös organisaation parhaaksi. Yrityksessä tulee aktiivisesti kehittää keinoja jakaa hiljaista

tietoa ja tarjota työntekijöille luovuuteen kannustava työympäristö. (Juuti 2011b, 72.) Oppivan organisaation työkuulttuurin tulee olla turvallinen ja perustehtävän tulee olla selkeä kaikille työntekijöille. Työntekijöiden tulee olla sitoutuneita ja ottaa vastuuta paitsi omasta työstään, myös organisaation jatkuvasta uudistamisesta. (Juuti 2011b, 80.)

Oppivan organisaation johtamistyössä tulee kiinnittää huomiota osaamisen johtamiseen. Osaamisen johtaminen tarkoittaa työntekijöiden osaamisen ylläpitoa ja lisäämistä tavalla, joka mahdollistaa työyhteisön ja organisaation tavoitteiden saavuttamisen. (Viitala 2002, teoksessa Mäkisalo 2003, 201.) Esimiehen tulee kyetä näkemään muutostarpeet työyhteisössä, joten hän tarvitsee mahdollisimman laajan peilauspinnan toiminnalleen. Laajentaakseen perspektiiviään esimiehen on hyödyllistä lisätä yhteistyötä ja viestintää eri osastojen kanssa erilaisten kommunikaatioverkostojen, vertaiskoulutuksen ja -arvioinnin, mentoroinnin sekä yhteisten tilaisuuksien ja koulutusten muodossa. (Mäkisalo 2003, 207.) Oppivassa organisaatiossa suhtaudutaan ongelmatilanteisiin avoimesti ja hyväksytään se, että niihin voi olla monta eri lähestymistapaa ja ratkaisua (Lämsä & Päivike 2010, 197).

Oppiva organisaatio on yhteisö, joka on usein muita samankaltaisia organisaatioita paremmin valmistautunut muutoksiin. Oppivassa organisaatiossa työntekijät ovat tietoisia omista vahvuuksistaan ja osaamisalueistaan, mikä luo hyvän pohjan muutoksen toteuttamiselle. (Juuti 2011b, 72–73.) Oppivan organisaation kaikilla jäsenillä on mahdollisuus osallistua oppivan organisaation luomiseen ja kehittämiseen (Lämsä & Päivike 2010, 197). Myös muutos- ja kehitystoiminta tukee organisaation oppimista, joten nämä osa-alueet ovat usein tiukastikin kietoutuneita toisiinsa. Motiivit organisaation ja yksilön oppimiseen, kuten muutoksen toteuttamiseenkin, ovat kuitenkin moninaisia, eikä niitä voida suoraan liittää yhteen. (Juuti 2011b, 72–73.)

4.3 Koulutus oppimisen tukena

4.3.1 Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä tarkoitetaan tapahtumaa, jonka uusi työntekijä saa työnopastusta käyden läpi uuden työtehtävänsä keskeiset periaatteet ja työyhteisön säännöt. Perehdytys noudattaa tiettyä valmiiksi suunniteltua kaavaa, jonka tarkoituksena on auttaa uutta työntekijää sopeutumaan työympäristöönsä. Opettaminen ja oppiminen

tapahtuvat formaalissa yhteydessä ja aikamäärä sen toteuttamiseen on rajattu. (Mäkisalo 2003, 131–132.) Perehdyttäminen on lyhytkestoista ja sen tavoitteina on auttaa uutta työntekijää hahmottamaan työpaikan arvopohja ja säännöt, työnteon keskeisimmät periaatteet, päätöksentekoprosessit ja ylipäättään sellaiset asiat, joiden pohjalta työntekijä pystyy aloittamaan työnteon yrityksessä (Borgman & Packalén 2002, 120).

Oppivassa organisaatiossa perehdyttämisen pääpaino on koulutuksen kaksisuuntaisuudella. Näkökulmana on, että uusi työntekijä oppii työyhteisöltä, mutta myös työyhteisö voi oppia työntekijältä. Työyhteisön sisällä totutaan usein vanhoihin kaavoihin ja toimintatapoihin, jolloin uusi näkökulma voi auttaa uusien ajatusmallien luomisessa ja vanhojen kehittämisessä. Tavoitteena ei tulisi pakottaa uutta työntekijää mahdollisimman nopeasti työyhteisön kulttuuriin, vaan pitää arvossa uuden työntekijän kykyä nähdä asioita eri valossa, mikä myös antaa organisaatiolle mahdollisuuksia oppia ja kehittyä. Tämä antaa vastuuta perehdyttäjälle; hänen tulee paitsi varmistaa, että uusi työntekijä oppii työyhteisön hyvät käytännöt, myös antaa mahdollisuus ja kannustaa työntekijää kertomaan avoimesti, mitä hän tekisi työyhteisössä toisin ja verrata työpaikkaa mahdollisesti aikaisempiin työpaikkoihinsa ja saamaansa aiempaan koulutukseen. Tämä antaa myös perehdyttäjälle mahdollisuuden perustella vakiintuneita toimintatapoja, joskin hänen tulee samalla kyetä olemaan riittävän kriittinen tarkastellakseen mahdollisimman puolueettomasti työyhteisön käyttämien perustelujen pätevyyttä. (Mäkisalo 2003, 131–132.)

Vaikka perehdyttäminen saattaa tuntua raskaalta, tuottaa siihen käytetty aika itsensä nopeasti takaisin, kun työntekijä löytää paikkansa työyhteisön sisällä ja pääsee kiinni työntekoon. Perehdyttämiseen tulee panostaa, sillä huonosti toteutettuna perehdyttäminen kuluttaa sekä uuden työntekijän että perehdyttäjän energiaa, aiheuttaa turhautumista ja saattaa aiheuttaa työhön liittyviä sekaannuksia sekä henkilöstiriitoja. (Borgman & Packalén 2002, 120.)

4.3.2 Mentorointi

Mentoroinnilla tarkoitetaan yleensä kokeneessa asemassa olevan asiantuntijan antamaa ohjausta ja tukea kehityshaluiselle ja -kykyiselle kollegalle. Sitä kuvaa perehdyttämistä persoonallisempi lähestymistapa opettamiseen ja oppimiseen. Mentorin ja mentoroitavan eli aktorin vuorovaikutussuhdetta kuvaa molemminpuolinen

luottamus, avoimuus ja sitoutuneisuus. (Nakari 2000, teoksessa Mäkisalo 2003, 128.) Mentori auttaa aktoria tunnistamaan tämän kykyjä ja ominaisuuksia, jotka auttavat häntä kehittymään työssään (Donovan 1990, teoksessa Mäkisalo 2003, 129). Toiminnassa on tärkeää, että mentorin ja aktorin henkilökemiat sopivat hyvin yhteen ja toiminta on vapaaehtoista molempien osapuolten suunnalta (Borgman & Packalén 2002, 119).

Mentoroinnin avulla pyritään syventämään uuden työntekijän osaamisen tasoa jakamalla käytännön kokemuksen kautta saatua tietoa työyhteisöstä ja toimenkuvaan kuuluvista tehtävistä. Kummankin osapuolen yhteisenä tavoitteena on kehittää aktorin työelämään liittyvää taitoa ja tietämystä. Mentorin tehtävät ovat paitsi uraan ja toimenkuvaan liittyviä, myös kasvattamiseen liittyviä. Hänen tulee tukea ja kannustaa aktoria hänen urakehityksessään ja puuttua ongelmakohtiin välittömästi. Vastuu oppimisesta itsessään on kuitenkin aina itse aktorilla. (Mäkisalo 2003, 129–130.)

4.3.3 Vertaistyöskentely

Käytännön vertaistyöskentelyä on monenlaista. Työyhteisöissä voidaan hyödyntää esimerkiksi sisältö- tai prosessikonsultointia, vertaiskouluttamista ja -valmennusta, vertaistukea sekä vertaisryhmiä ja -arviointeja. (Mäkisalo 2003, 117.) Vertaiskouluttaminen ja -valmennus perustuvat työntekijän omaan asiantuntijuuteen tietyllä työn osa-alueella ja hänen kykyynsä kouluttaa ja tukea työtovereitaan kyseisellä asiantuntijuusalueella. Vertaistuki korostaa työntekijöiden tasapuolista asemaa ja keskinäistä luottamusta ja perustuu heidän toisilleen tarjoamaan tukeen ja luottamukseen. Se on vastavuoroista ja ammentaa työntekijöiden henkilökohtaisista kokemuksista ja tunteista. (Mäkisalo 2003, 118.)

Vertaistuen tavoin vertaisarvioinnin tavoitteena on tukea sekä yksilön että koko työyhteisön kehitystä. Arvioinnin tavoitteena on auttaa työntekijöitä tunnistamaan omat vahvuutensa ja kehitystarpeensa, joka taas antaa mahdollisuuden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Arviointia voi toteuttaa paitsi itsearvioinnin avulla, myös toisten tekemänä. Arviointia voidaan toteuttaa parityöskentelynä, pienryhmissä tai pienryhmien välillä. Arvioinnin kriteereiden tulee perustua varsinaiseen työtoimintaan henkilökohtaisten ominaisuuksien sijaan. Vertaisarvioinnin keskeisimpiin periaatteisiin kuuluu, että työntekijät oppivat tehostamaan oman toimintansa tiedostamista ja oppimaan toisiltaan. Vertaisarviointi tähtää kaikkien työntekijöiden asiantuntijuuden

kehittämiseen, ja jokaisen vertaisarviointiin osallistuvan tavoitteisiin tulee kuulua myös kollegan kehittymään auttaminen. (Mäkisalo 2003, 119.)

Vertaisarviointi on hyvä keino lisätä työntekijöiden ammatillista kasvua ja osaamista. Onnistuneena se lisää työntekijöiden keskinäistä tukemista ja vuorovaikutusta työyhteisössä. Avoimuus lisääntyy ja jokainen uskaltaa ja haluaa ottaa osaa työyhteisön kehittämiseen ja kokee itsensä tärkeäksi työyhteisön jäseneksi. Toisaalta epäonnistuessaan vertaisarvioinnilla voi olla merkittäviäkin negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin ja töiden tekemiseen. Liian kriittinen ja kielteinen arviointitapa on yksi haasteista, sillä se johtaa helposti virheiden etsimiseen ja niihin keskittymiseen. Arviointi voidaan kokea arvosteluna, joka taas viittaa virheellisesti siihen, että olisi vain yksi oikea tapa toimia. Työyhteisöissä tulee mieluummin tarjota kaikille mahdollisuus löytää yksilölliset ja oikeat työkalut oman työn tekemiseen, sillä lähtökohtaisesti töiden tekemiseen ja toivotun tuloksen saavuttamiseen voi olla monia vaihtoehtoisia tapoja. (Mäkisalo 2003, 126.)

5 Työssä viihtyminen

5.1 Motivoiva työ

5.1.1 Mitä on työmotivaatio?

Työmotivaatio voidaan määritellä useiden eri tekijöiden avulla, mutta erään määritelmän mukaan työmotivaatio koostuu useista sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä, jotka vaikuttavat ihmisen tavoitteelliseen työkäyttäytymiseen. Motivaatiojärjestelmällä on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus. (Pinder 1998, teoksessa Lämsä & Päivike 2010, 80.) Muoto tarkoittaa ihmisen sisäistä viretilaa, suunnalla viitataan, kuinka työntekijän työkäyttäytyminen suuntautuu jotakin tiettyä tavoitetta kohden. Työmotivaation kesto ei ole vakio, vaan se voi vaihdella jonkin tarkan toimeksiannon suorittamisesta vuosia kestävään motivaatioon. Myös työmotivaation voimakkuus on sidonnaista yksittäiseen työntekijään ja heille annettuihin työtehtäviin ja niihin liittyviin tilanteisiin ja muihin taustatekijöihin. (Lämsä & Päivike 2010, 80–81.)

Motivaatiotekijät voivat olla sisäisiä eli työntekijälähtöisiä, tai ulkoisia ympäristötekijöitä. Sisäiset tekijät ovat ihmisen psykologisia tarpeita ja henkilökohtaisia arvoja. Ulkoinen motivaatio sen sijaan sisältää asioita, joita henkilö arvioi saavuttavansa tietynlaisen työkäyttäytymisen seurauksena. Töissä käytettävä palkitsemisjärjestelmä on esimerkki ulkoisesta motivaatiotekijästä. (Lämsä & Päivike 2010, 81.)

5.1.2 Motivaation muodostuminen

Motivaation muodostumista perustellaan myös monien psykologisten teorioiden, kuten Abraham Maslow'n tarvehierarkian, David McClellandin suoriutumisen tarvetta korostavaan teorian sekä Frederick Herzbergin motivaatio- ja hygieniatekijöiden avulla. Teorioita on sovellettu työelämässä kuvattaessa ihmisten työmotivaatioon eniten vaikuttavia tekijöitä tarpeiden ja eri arvostuksen kohteiden muodossa. Teorioista puhutaan sisältöteorioina, sillä ne keskittyvät siihen, mikä työn sisällössä motivoi työntekijöitä hyvään työsuoritukseen. (Lämsä & Päivike 2010, 81–82.)

Toisen lähestymistavan mukaan työmotivaatio koostuu työntekijöiden tiedollisista ajattelu- ja päättelyprosesseista. Prosessiteorioiden mukaan työmotivaatio on seurausta ihmisten omiin työtä koskeviin arvioihin perustuvista päätöksistä. Tunnetuimpia teorioita on kolme. J. Stacy Adamsin oikeudenmukaisuusteoria perustuu työntekijän oman työpanoksen ja siitä saadun palkkion suhteen vertaamiseen toisten ihmisten vastaaviin suhteisiin. Tulokseksi saatu tasapaino tai epätasapaino johtaa tilanteeseen, joka on joko oikeudenmukainen tai epäoikeudenmukainen. (Lämsä & Päivike 2010, 87.) Victor H. Vroomin odotusarvoteoriassa työmotivaatio on kiinteästi sidoksissa työstä saatavan palkkion odotusarvoon. Toisin sanoen työntekijän käytös perustuu olettamukseen tietyn käytöksen aikaansaamista seurauksista sekä kuinka suuressa arvossa työntekijä kyseistä seurausta pitää. (Lämsä & Päivike 2010, 88.) Edwin Locken päämääräteorian keskeisin sisältö puolestaan on, että ihmisten omat päämäärät ovat lähtökohtana työmotivaation syntymiselle. Ihmiset tavoittelevat päämääriä voidakseen tyydyttää tunteitaan ja tarpeitaan, ja teorian mukaan ihmisiä tulee motivoida haastavien ja selkeiden tavoitteiden kautta. (Lämsä & Päivike 2010, 89.)

5.1.3 Työn merkitys

Työmotivaatio lähtee alulle työn merkityksestä. Esimiehen tehtävä on tässä oleellinen, sillä hänen tulee tehdä alaisilleen selväksi, miksi heidän työnsä on tärkeää. Lähes kaikissa työpaikoissa toimenkuvaan kuuluu myös rutiininomaisia tehtäviä, jotka on kuitenkin tärkeää tehdä huolellisesti, joten työmotivaation ylläpitäminen vaatii esimiehen huomiota. Työntekijöiden tulee tietää, miten heidän työnsä vaikuttaa yrityksen toimintaan, ja kaikkien tekemää työtä tulee arvostaa tasapuolisesti. (Järvinen 2001, 30.)

Työntekijöitä motivoi myös paljon onnistumisen tunne. Tämän vuoksi tavoitteiden tulee olla haastavia, mutta saavutettavissa. Esimiehellä on tässäkin roolinsa, sillä hän luo henkilöstölle puitteet työssä onnistumiseen, mikä merkitsee pitkälti työn perustehtävän selkeänä pitämistä. Tietenkin erilaiset virkistystilaisuudet ja -päivät auttavat asiaa, mutta pitkällä tähtäimellä työntekijä pysyy motivoituneena vain, jos hän kokee työllään olevan merkitystä. (Järvinen 2001, 31–32.) Esimies vaikuttaa työmotivaation muodostamiseen olemalla mukana asettamassa työntekijöille heidän tavoitteitaan. Jotta tavoitteet motivoivat työntekijää, niiden tulee olla tarpeeksi tarkkoja ja mitattavissa, haastavia, mutta tavoitettavissa ja määritelty tavoitettaviksi tietyn ajan puitteissa. Tavoitteiden tulee olla suunniteltu niin, että niistä voi antaa palautetta ja niitä voi muokata työn edetessä, mutta motivaation kannalta yksi tärkeimmistä tavoitteiden asettamisen kriteereistä on se, että ne on suunniteltu yhdessä työntekijän kanssa. (Robbins & Hunsaker 2012, 146–147.)

Työmotivaatio on kiinteästi yhteydessä paitsi työn tavoitteisiin, myös työn mielekkyyteen. Aihe on haastava, sillä yksittäisen ihmisen mielessä aivan mitättömiltäkin tuntuvat asiat saattavat uhata tunnetta työn merkityksellisyydestä. Tunne työn merkityksellisyydestä ja motivoivista tekijöistä muodostuu jokaiselle työntekijälle kuitenkin yksilöllisesti heidän arvostamiensa muuttujien mukaan. Esimiehen tulee pyrkiä motivoimaan jokaista työntekijää yksilönä ja keksiä juuri heille sopivia kannustimia. (Järvinen 2001, 98–99.)

5.1.4 Työn itsenäisyys ja asiantuntijuus

Päivittäisessä työssä esimerkiksi työn tarkoitus ja tavoitteet sekä tunne sen mielekkyydestä sekä omalta että koko yrityksen kokonaisuuden kannalta ovat monelle

työntekijälle tärkeitä tekijöitä. Myös tunne oman työn itsenäisyydestä sekä mahdollisuuksista vaikuttaa ja hallita omaa työtään ovat monelle työntekijälle tärkeitä ominaisuuksia työpaikassa. (Järvinen 2001, 98.)

Työn vaikutusmahdollisuuksilla viitataan tekijöihin, jotka määrittelevät, missä määrin henkilö voi vaikuttaa työtehtäviinsä ja niiden järjestykseen, niiden toteuttamisessa käytettäviin menetelmiin ja laitteisiin, työnjakoon sekä siihen, keiden kanssa työskentelee. Se, kuinka hyvin työntekijä kokee pystyvänsä vaikuttamaan tekemäänsä työhön, on tärkeä tekijä töiden sujumisen ja viihtyvyyden sekä positiivisen työskentelyilmapiirin muodostumisessa. (Riikonen ym. 2003, 28.)

Itse asiassa itsemääräämisoikeuden säilyttämiseksi useimmat ovat valmiita tekemään paljonkin uhrauksia. Itsenäisyyteen tähtäävä työ on myös yrityksen etu, sillä itsenäisestä työotteesta motivoitunut työntekijä on motivoituneempi myös nostamaan asiantuntijuutensa tasoa ja sitä kautta edistämään edelleen itsenäisyyttään. (Järvinen 2001, 107.) Työmotivaatioon vaikuttaa myös esimiehen suunnalta annettu palaute, aito kiinnostus tehtävää työtä kohtaan sekä hyvä perehdytys ja kouluttaminen. Koko työyhteisön kannalta motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat kehitys- ja vaikuttamismahdollisuuksien lisäksi esimerkiksi työtoverit ja yhteishenki työpaikalla, työolosuhteet sekä työpaikan tarjoamat etuudet. (Järvinen 2001, 98.)

5.2 Palaute ja palkitseminen motivaatiotekijöinä

5.2.1 Palaute ja palkitseminen myyntityön edistäjinä

Työntekoon kuuluu oleellisena osana palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Se paitsi tarjoaa väylän työnteon kehittämiseen, toimii eräänä motivaation lähteenä työntekijälle. On huomioitava, että palaute voi olla positiivista tai negatiivista, tärkeintä on palautetyyppien välillä vallitseva tasapaino sekä oikeiden palautekanavien ja keinojen valinta, jotta työntekijän työmotivaatio säilyy. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 82.) Negatiivista palautetta annettaessa tavoite saavutetaan usein parhaiten, kun palaute annetaan ”minä”-muodossa tai kysyvällä kielellä. Joka tapauksessa syyttävää tai moittivaa sävyä tulee välttää, sillä se useimmiten sulkee vuorovaikutuskanavan, kun toinen osapuoli asettuu puolustuskannalle tai loukkaantuu. (Mäkisalo 2003, 189.)



Kuvio 3. Palauteprosessi (Kalliomaa & Kettunen 2010, 83).

Jokaisen työntekijän kokemus palautteen saamisesta on henkilökohtainen, sillä se perustuu niin aikaisempiin kokemuksiin kuin yksilölliseen kykyyn ottaa vastaan palautetta eri muodoissa. Palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa kyseessä on toisen osapuolen näkökulma käsiteltävästä asiasta, jolloin palautetta ei ole pakko hyväksyä muuna kuin toisen näkemyksenä. Kuviossa 3 kuvataan prosessikaavion avulla palauteprosessia. Prosessi palautteen vastaanottamisesta sen hyväksymiseen sisältää useita vaiheita, eikä niiden käsittely aina välttämättä tapahdu lineaarisesti edellisestä seuraavaan. Esimerkiksi työntekijän itsekseen toteuttama oman toiminnan reflektointi saattaa viedä hänet takaisin palautteen tulkinnan tasolle, kun hän käsittää annetusta palautteesta jotain uutta tai huomaa siitä uuden näkökulman. Oleellisinta palautteen antamisessa on kuitenkin sen jatkuvuus, sillä niin työyhteisön kuin yksittäisen työntekijänkin toiminta vaatii aina myös palautetta. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 83.)

5.2.2 Esimies palautteen antajana ja palkitsijana

Yksi esimiehen tärkeimmistä työmotivaatiota tukevista tehtävistä on antaa työntekijöille jatkuvaa tukea ja palautetta. Palaute jaetaan yleensä positiiviseen ja rakentavaan palautteeseen. Palautteen tarve on kuitenkin yksilöllinen; siinä missä toinen kaipaa päivittäistä apua, toinen tuntee sen tunkeilevaksi ja liikaa kontrolloivaksi. Paras keino

on suhtautua jokaiseen työntekijään yksilönä ja tarjota tukea niin yksilö- kuin ryhmätasollakin. Suomalaisessa kulttuurissa annetaan yleisesti ottaen palautetta – varsinkin positiivista – hyvin harvoin. Esimiehelle palautteenantaminen on tärkeä kanava viestiä paitsi työnteon sujuvuudesta, myös työntekijöiden arvostamisesta sekä kiinnostuksesta heidän työtään kohtaan. (Järvinen 2001, 113.)

Positiivisen palautteen antamisella halutaan joko säilyttää tai varmistaa myönteisen kehityksen jatkuminen ja lisääntyminen työnteossa, vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja asenteisiin tai varmistaa toisen osapuolen arvostuksen kokemus eli osoittaa työntekijöiden työtä arvostettavan. Palaute tulee kohdistaa johonkin tiettyyn aihealueeseen, mutta tilanteesta riippuen voi myönteistä palautetta antaa myös useammasta aiheesta. Palautetta antaessaan esimiehen tulee muistaa kohdella alaisiaan yksilöinä, sillä siinä, missä toinen nauttii julkisesta kiitoksesta, voi toinen kokea koko työyhteisön edessä annetun positiivisenkin palautteen kiusallisena. Tämän vuoksi esimiehen tulee tuntea alaisensa, ja hän onnistuu parhaiten tavoitteessa viettämällä aikaa heidän kanssaan työpaikalla. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 84–85.)

Suomalaisessa kulttuurissa tulee antaa positiivista palautetta nimenomaan hyvin tehdystä työstä, sillä muilla perustein annettu myönteinen palaute käsitetään usein epäuskottavaksi ja jopa kiusalliseksi työpaikalla. Jos esimies ei kuitenkaan anna lainkaan tai hyvin vähän palautetta työstä, se voi johtaa pahimmillaan työmotivaation laskemiseen ja vähentää työntekijän sitoutumista organisaatioon. (Järvinen 2001, 113.) Tilannetta saattaa hankaloittaa myös se, että usein työntekijät määrittelevät palautteeksi vain positiivisen palautteen. Työntekijöitä kannattaakin muistuttaa siitä, että myös rakentava palaute on esimiehen keino korjata, ohjata ja kannustaa työntekijää, jotta he voivat saavuttaa täyden potentiaalinsa ja yltää parhaimpaansa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 87.)

Rakentavaa palautetta annettaessa on tärkeää muistaa sen tarkoitus, joka on kehittää toimintaa paremmaksi. Tämä voi tapahtua vain, jos työntekijä pysyy työhönsä motivoituneena. Rakentavan palautteen antamisen pitää olla asiallista, työntekijää kunnioittavaa ja oikeudenmukaista, eikä se saa kohdistua työntekijän persoonallisiin ominaisuuksiin. Toisin kuin positiivinen palaute, joka voidaan antaa joissain tapauksissa myös julkisesti, negatiiviset asiat tulee aina käsitellä kahden esimiehen ja työntekijän kesken riittävän ajan kanssa. Julkisesti annettu negatiivinen palaute, vaikka oikeutettukin, saattaa vaikuttaa yksilön lisäksi kielteisesti koko työyhteisöön.

(Kalliomaa & Kettunen 2010, 87.) Palaute tulee antaa vain omakohtaisten havaintojen perusteella, eikä esimerkiksi työyhteisön huhupuheiden pohjalta. Palaute pitää antaa mahdollisimman nopeasti tilanteen jälkeen, jotta palautteella olisi kaikkein tehokkain korjaava vaikutus, ja kohdistaa vain yhteen korjattavaan asiaan. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 89–90.)

5.3 Työympäristön ja työyhteisön vaikutus motivaation muodostumiseen

Yksilön työmotivaation kannalta on tärkeää, että työyhteisössä vallitsee työhön innostunut ilmapiiri. Innostava työyhteisö koostuu monesta tekijästä. Aikaa ideoinnille pitää olla paljon, jotta työntekijöiden luovuus pääsee esille. Ideoita tulee toteuttaa, mutta niiden ideointi tulee saattaa loppuun ennen toimenpiteisiin ryhtymistä. Riskien ottaminen on osa innostavaa työyhteisöä, ja epäonnistumisetkin tulee hyväksyä. Jotta ideointi olisi työpaikalla mahdollista, tulee sen asettaa työntekijöille myös haasteita, ja työpaikalla tulee olla tietynlaista vapautta tehdä työtä tavalla, joka antaa työntekijälle mahdollisuuden tuoda potentiaalin parhaiten esille. (Mäkisalo 2003, 58.)

Innostavan työyhteisön tunnusmerkkejä ovat myös työpaikalla vallitseva luottamus ja avoimuus, jotka kantavat läpi organisaation. Työpaikalla sallitaan myös tietynlainen leikkimielisyys työtä kohtaan, sillä työnteon ei suinkaan pidä olla aina vakavaa. Työpaikan tulee kuitenkin ennen kaikkea olla tasapuolinen kaikille työntekijöille, ja esimies varmistaa, että tiimien ja yksittäisten työntekijöiden kesken vallitsee tasa-arvo. (Mäkisalo 2003, 59.)

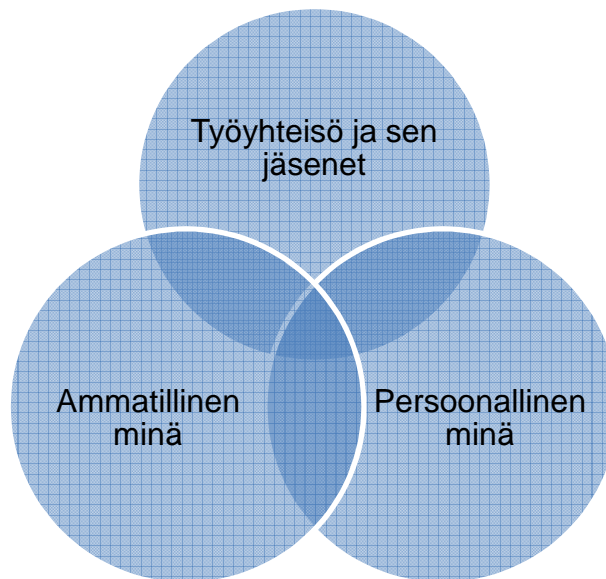
6 Esimiehen jaksaminen

6.1 Esimiehen rooli

6.1.1 Ammatillisen ja persoonallisen minän käyttö

Esimiehen työ on ihmisläheinen ammatti ja perustuu pitkälti vuorovaikutustaitoihin ja kykyyn motivoida ja tukea erilaisia ihmisiä. Esimies on kuitenkin työpaikalla paitsi ihminen muiden joukossa, myös ammatillisessa roolissa. Näiden kahden roolin

tasapainosta riippuu, kuinka hyvin esimies onnistuu tehtävässään. (Järvinen 2001, 139–140.)



Kuvio 4. Esimiehen ammatillisen ja persoonallisen minän tasapaino (Järvinen 2001, 140).

Kuvio 4 kuvaa esimiehen työhön liittyvään omakuvaan ja työntekoon vaikuttavien tekijöiden välistä tasapainoa. Esimiehen ammatillisen ja persoonallisen minän tulee olla tasapainossa. Ammatillinen rooli perustuu asemaan, joka hänelle on organisaatiossa annettu ja siihen liittyviin vastuihin ja oikeuksiin. Esimiesaseman vuoksi muut työyhteisön jäsenet kohdistavat esimieheen erilaisia odotuksia muun muassa avoimesta ja tasapuolisesta toiminnasta, työntekijöiden tehtävien sisällöstä, koulutuksesta sekä kehitysmahdollisuuksista. (Järvinen 2001, 140–141.) Myös työpaikan ongelmatilanteissa työntekijät odottavat esimieheltä ammattimaista otetta, jolloin esimiehen on tärkeää pitää työntekijöihin riittävä tunne-etäisyys säilyttääkseen oma puolueeton harkintakykynsä. Liian tunnepitoinen ja impulsiivinen esimies ajautuu helpommin mukaan työntekijöiden hankaluuksiin, ja siitä seuraa ongelmia koko työyhteisölle. (Järvinen 2001, 59.)

Ammatillisen roolin lisäksi esimieheltä odotetaan kuitenkin myös inhimillistä suhtautumista työntekijöitä kohtaan. Työntekijöiden asemaan samaistuminen, aito kuunteleminen ja heidän kanssaan vuorovaikutuksessa oleminen on tärkeää. Itsensä eristävä ja pelkkään ammatilliseen kanssakäymiseen panostava esimies voi olla ammatillisesti erittäin tehokas, mutta työntekijät tuntevat hänet etäiseksi ja työyhteisön

välinen vuorovaikutus voi vähentyä. Tämä taas saattaa johtaa luottamuspulaan ja muihin ongelmiin, kun tieto ei kuljekaakaan enää kaikille. (Järvinen 2001, 141–142.)

Toinen ääripää on, että esimiehen toimintaa ohjaa pelkkä persoonallinen minä. Esimiehellä, joka on työntekijöille pelkkä hyvä kaveri, on usein auktoriteettiongelmia eivätkä asiat tule tehdyksi työpaikalla. Hän saattaa olla liian halukas miellyttämään kaikkia työntekijöitä ja kuormittaa itseään tarpeettomasti kantamalla liikaa huolta heidän henkilökohtaisista ongelmistaan. Työyhteisö saattaa tässäkin tapauksessa turhautua esimiehen toimintaan, sillä hänellä on hankaluuksia koordinoida työntekijöiden toimintaa. Esimiehen tulee löytää tasapaino ammatillisen etäisyyden ja inhimillisen läheisyyden välille. (Järvinen 2001, 142–144.)

Keinoja tasapainon saavuttamiseen on monia, mutta tärkeintä on, että työyhteisöä koskevissa inhimillisissä ongelmassa ja hankalissa tilanteissa esimies pystyy irrottautumaan ja tarkastelemaan tilannetta ammatillisesta esimiesroolistaan käsin. Hänen tulee pystyä asettamaan asiat tärkeysjärjestykseen ja keskittyä olennaiseen sekä muistamaan, että kaikki alaisten ongelmat ja niiden ratkaiseminen eivät kuulu hänen tehtäviinsä. (Järvinen 2001, 144–145.)

6.1.2 Luottamus ja luottamusjohtaminen

Luottamus työyhteisössä rakentuu ihmissuhteiden pohjalta. Jos työpaikalla ei ole työntekijöiden keskinäistä luottamusta, työntekoon negatiivisesti vaikuttavat tekijät, kuten ihmisten välinen kilpailu, työkuormituksen epätasaisuus, suosikkijärjestelmät, epäoikeudenmukaisuus ja epävarmuus työpaikalla kasaantuvat. Työntekijöiden motivaatio ja sitoutuneisuus laskee ja vastuuta pakoillaan tai sysätään muille. Vaikka jokaisella työntekijällä on henkilökohtainen vastuu luottamuksen ylläpitämisessä, esimies on vastuuasemansa vuoksi ratkaisevassa roolissa esimerkkinä toimijana ja ristiriitojen ratkaisijana. (Vesterinen 2011, 111–112.) Usein luottamus rakentuukin helpommin esimiehen suunnalta alaisia kohti kuin toisinpäin. Luottamus on osa ihmisten johtamista, mutta epäluottamus työyhteisössä voi vaikuttaa myös asioiden johtamiseen. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 46.) Esimiehen tulee pysyä totuudessa ja pitää kiinni lupauksistaan ja tekemistään sopimuksista. Hän määrittelee rajat työntekijöille, mutta osaa ottaa heidätkin mukaan päätöksentekoon ja tiedottaa tärkeistä asioista. Työntekijät luottavat esimieheen, kun pitävät häntä paitsi

ammattillisesti osaavana ja oikeudenmukaisena esimiehenä, myös inhimillisenä ja ymmärtävänä ihmisenä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 63.)

Työyhteisön hyvinvoinnin ja kehittämisen kannalta on ensisijaisen tärkeää, esimiehen ja alaisten välisen luottamuksen lisäksi työntekijät luottavat toisiinsa. Michelle ja Dennis Reima ovat määritelleet luottamuksen jakamalla sen kolmeen ryhmään; luotettavaan asioiden ilmaisemiseen, kyvykkyyteen luottamiseen sekä luottamukseen ihmisten rehellisyydestä. Asioiden luotettavasti ilmaiseminen viittaa avoimuuteen työpaikalla. Asiosta tulee puhua totuudenmukaisesti ja omat virheet on myönnettävä. Kyvykkyyteen luottamisella tarkoitetaan työntekijöiden tapoja antaa tunnustusta muiden ihmisten kyvyille ja taidoille. Tämä sisältää myös käsityksen siitä, miten työpaikalla kannustetaan työntekijöiden kehittymistä ja oppimista, mikä taas lisää työyhteisön jäsenten keskinäistä luottamusta. Luottamus ihmisten rehellisyyteen kuvaa lupausten ja sitoumusten välistä suhdetta. Työntekijöillä pitää olla luottamus siihen, että muut toteuttavat lupaamansa asiat, ja samoin heidän tulee itsensä pystyä sitoutumaan omiin lupauksiinsa. Luottamuksen pitämiseksi jokaisen työntekijän pitää asettaa myös rajoja muiden pyynnöille ja pystyä sanomaan kohteliaasti ja perustellen ”ei”. (Reima & Reima 1999, teoksessa Mäkisalo 2003, 56–57.)

Työntekijöiden luottamusta lisää ylemmältä taholta annettu tuki ryhmän toimintaa kohtaan sekä yksilötason huomiointi ja haasteissa auttaminen (Vesterinen 2011, 118). Jotta työntekijät luottaisivat työpaikkaan ja työyhteisöön, tulee organisaation olla mahdollisimman läpinäkyvä ja vuorovaikutuksen avointa ja esteetöntä kaikkiin suuntiin (Multanen ym. 2005, 9–10). Luottamusta työpaikalla sen sijaan heikentää liiallinen kontrolli ja tiukka valvonta. Esimiehen tehtävänä on ohjata työntekijöitä kohti yhteisiä päämääriä ja organisaation tavoitteita, mutta huolehtia samalla luovuuden ja luottamuksen säilymisestä. Luottamuksen kehittäminen lisää työntekijöiden hyvinvointia, sitoutuneisuutta sekä motivaatiota työntekoa kohtaan. Lisäksi valvonnan vähentäminen antaa enemmän aikaa muiden prosessien tehostamiseen. (Vesterinen 2011, 115.)

Luottamusta työpaikalla voi tukea luottamusjohtamisen avulla. Terminä luottamusjohtaminen tarkoittaa johtamistapaa, jonka lähtökohtana on esimiehen ja työntekijöiden lisääntynyt itsetuntemus ja myötäelämisen kyky. Se on eettinen, ihmisten moraalista toimintaa tukeva johtamistapa. Korostunut empatiakyky auttaa asettumaan työntekijöiden asemaan ja sitä kautta edistää kestävän työyhteisön

rakentamista ja työntekijöiden keskinäisten ristiriitojen ratkaisemista oikeudenmukaisesti. Luottamusjohtaminen kannustaa avoimeen dialogiin työyhteisön sisällä ja parantaa luottamusta avoimuuden kautta. (Vesterinen 2011, 116–117.)

Jotta luottamus toimisi työpaikalla, sen tulee toimia kaikkiin suuntiin. Ei riitä, että työntekijöiden kesken vallitsee luottamus toisiaan ja esimiestä kohtaan, vaan esimiehen tulee myös kyetä luottamaan työntekijöihinsä. Luottamus rakentuu vuorovaikutusprosessissa esimiehen ja työntekijöiden välillä, ja jokainen johtamistilanne kasvattaa tai heikentää luottamusta. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 38.) Molemmipuolisen luottamuksen rakentumiseksi työntekijöiden tulee osoittaa hyväksyvänsä saamansa informaatio ja tehdyt päätökset sitoutumalla niihin, joskin avoimeen työyhteisöön kuuluu oleellisesti myös terve kritiikki ja palautteen antaminen. Kun työyhteisössä vallitsee luottamus, kehittyy työnteko joustavammaksi. Luottamus myös motivoi työntekijöitä oppimaan uutta ja sitouttaa heidät organisaatioon, mikä taas johtaa tuloksellisuuden kasvamiseen. (Vesterinen 2011, 118.)

6.1.3 Auktoriteetin ja vastuun merkitys esimiestyössä

Auktoriteetti liittyy kiinteästi esimiehenä toimimisen vastuuseen. Esimies on vastuussa tasapuolisesta kohtelusta kaikkia työntekijöitä kohtaan. Hän ei voi reagoida hankaliin tilanteisiin liian tunnepohjaisesti, sillä hän vaarantaa silloin oman objektiivisuutensa. Koska esimieheen kohdistuu monenlaisia odotuksia usealta eri taholta, hänen tulee säilyttää oma harkintakykynsä ja reagoida työpaikan tapahtumiin vasta pohdittuaan asioita mahdollisimman monelta eri kannalta. (Järvinen 2001, 21.)

Esimiehen on hyvä tunnistaa työntekijöiden häneen kohdistamat odotukset, sillä heille esimies on aina auktoriteetti. Riippumatta siitä, miten ja kuinka paljon esimies päättää käyttää tai olla käyttämättä hänelle annettua valtaa, hänen tulee tiedostaa valta-asemansa seuraukset suhteessa alaisiinsa. Esimiehen haasteena on tässä tapauksessa käyttää valtaa työyhteisön ja koko organisaation parhaaksi. (Järvinen 2001, 19.)

Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on vastuun onnistunut jakaminen ja työtehtävien delegointi ja priorisointi. Esimiehen jaksamisen kannalta tämä taito on ensisijaisen tärkeä, mutta sillä osoitetaan myös luottamusta alaisia ja heidän osaamistaan kohtaan. (Järvinen 2001, 150.) Esimiehellä on vastuu työntekijöiden

työtehtävien selkeydestä, ja hän paitsi organisoi ja seuraa niiden toteutumista, myös tunnistaa työntekijöiden potentiaalin ja osaa delegoida työtehtävät oikein. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 63.) Tärkeintä on onnistua kannustamaan alaisia onnistumaan ja kehittymään työssään (Järvinen 2001, 150).

Vastuun jakaminen vaatii työntekijöiden hyvää tuntemusta, jolloin kaikki pääsevät näyttämään oman osaamisensa ja monitaitoisuus kasvaa yrityksen sisällä. Henkilöstön ei tarvitse tukeutua esimieheen jokaisen päivittäisen asian ratkaisemisessa, sillä tavoitteena on toimia esimiehen valtuuttamana itsenäisemmin. Jokaisella on vastuu pitää kiinni sovitusta ja oppia virheistä. (Multanen ym. 2005, 12.)

6.1.4 Prosessien vai ihmisten johtaminen?

Organisaatiot ja niiden johtamisen fokus on muuttunut viime vuosikymmenten aikana toimintojen johtamisesta ihmisten johtamiseksi. The Wall Street Journalissa julkaistu artikkeli pohjautuu Alan Murrayn The Wall Street Journal Guide to Management-nimiseen teokseen. Artikkelin mukaan nykyään yrityksen tärkein voimavara on yhä enenevässä määrin työntekijöiden osaaminen. Siinä käsitellään englanninkielisten termien leadership ja management eroja. Suomen kielessä termejä ei ole eroteltu yhtä selkeästi kuin englanniksi, mutta toiminnan kannalta liike-elämässä ero näiden kahden sanan välillä on selkeä. Managerin tehtävä on huolehtia ensisijaisesti hallinnollisista ja rutiininomaisista asioista suunnitellen, organisoiden ja koordinoiden; johtajan tehtävä on inspiroida ja motivoida. Siinä missä manageri keskittyy käytännön työhön ja sen seurantaan, johtaja kyseenalaistaa totutut käytännöt ja innovoi uutta panostaen työntekijöiden oppimiseen. Hän osaa ottaa koko työyhteisön mukaan uuden kehittämiseen ja tulevaisuuden suunnitteluun. (What is the difference between management and leadership?)

Johtaminen on jaettavissa kahteen osa-alueeseen; asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (leadership). Siinä missä asioiden johtamista ja sen onnistumista voidaan arvioida asioiden toteuttamisen, vastuussa olemisen ja velvollisuuksien hoitamisen avulla, voidaan johtajuus käsittää johtajan, johdettavan sekä näiden kahden välisen suhteen summana. (Bennis & Nanus 1996, teoksessa Kalliomaa & Kettunen 2010, 24–25.) Johtajuus on ihmisten välinen arvo- ja valtalatautunut vaikuttamisen prosessi, jossa määräävässä roolissa oleva ihminen pyrkii saamaan muut ihmiset ymmärtämään, hyväksymään ja toteuttamaan

yhteisöllisiä tavoitteita edistävää toimintaa. Johtajan tavoitteena ei ole henkilökohtaisen edun tavoittelu, vaan työyhteisön asettamien tavoitteiden saavuttaminen. Johtajuudessa on kyse ihmisten välisistä suhteista, tarkemmin johtajan ja johdettavan välisestä vuorovaikutuksesta. (Lämsä & Päivike 2010, 206.)

On oleellista, että jokaisella esimiehellä on tuntemusta johtamisen kummastakin osa-alueesta, mutta ihmisestä ja työtehtävästä riippuen näiden taitojen suhde vaihtelee. Johtajana voi aina ja tuleekin kehittyä, mutta erityisesti johtajuuden oppiminen voi olla pidemmän tien takana kuin prosessien johtamisen taidot. Lisäksi johtamistapaa tulee voida muokata tilanteen ja alaisten yksilöllisten erojen mukaan. Jokaisella esimiehellä on ja pitääkin olla oma tapa johtaa yhdistellen prosessien ja ihmisten johtamista. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 26.)

6.2 Ajanhallinta ja itsensä johtaminen

6.2.1 Itsensä johtaminen esimiestyön perustana

Itsensä johtaminen tarkoittaa sananmukaisesti henkilön itseensä kohdistettua johtamista. Siinä, missä johtaminen yleensä voidaan määritellä suunnittelemisen, organisoinnin, ohjaamisen ja kontrolloimisen yhdistäväksi prosessiksi, itsensä johtaminen viittaa yksilön tapaan toteuttaa johtamista itseensä kohdistuen ja kehittää keinoja vaikuttaa itseensä. Itsensä johtamisen tavoitteena on löytää keinoja saavuttaa itselle asetetut päämäärät. Tämä taas vaatii selkeiden henkilökohtaisten arvojen määrittelyä ja toimintasuunnitelman tekemistä, joiden pohjalta tavoitteet pyritään saavuttamaan. (Robbins & Hunsaker 2012, 50.)

Yksi itsensä johtamisen tärkeimmistä tukipilareista on kyky ottaa vastuuta. Esimiehen tehtäviin kuuluu luonnollisesti jakaa vastuuta ja delegoida työtehtäviä alaisilleen, mutta vielä tärkeämpää on pystyä ottamaan vastuu omista teoistaan ja sanomisistaan. Se tarkoittaa työyhteisön kannalta tietoisuutta omista päätöksistä ja niiden aiheuttamista seurauksista, vastuullisuutta, itsenäisyyttä, selkeyttä sekä luovuutta (Jukkala ym. 1996, teoksessa Mäkisalo 2003, 181–182.)

Tietoisuus omista päätöksistä ja toiminnasta vaatii esimieheltä kriittisyyttä ja omien tunteiden ja käyttäytymismallien tarkkailukykyä. Hänen tulee miettiä omaa vaikutustaan

työpaikan ilmapiiriin ja keskustelukulttuuriin onnistumiseen, sillä muuten hän ei voi ottaa niistä vastuuta. Esimiehen, kuten jokaisen työyhteisön jäsenen, on myös hyvä tiedostaa, mitä ajattelee työtovereistaan ja millaisia viestejä heille lähettää. Esimiehellä on tärkeä rooli työyhteisön myönteisen ajattelun edistäjänä. (Mäkisalo 2003, 183.)

Itsensä johtamiseen kuuluu ajatusmalli, ettei henkilö ole koskaan ”valmis”. Myös esimiestyö on jatkuvaa oppimista koko työuran ajan, joskin esimiestyössä omaa oppimista peilataan jatkuvasti sen kautta, miten on kehittynyt ja onnistunut muiden ihmisten johtamisessa, jotta saadaan laajempi pohja oman johtajuuden arvioimiseen ja kehittämiseen. Itsensä johtaminen onkin paitsi oman kehityksen havainnointia, myös jatkuvaa peilailua ympäristön kanssa, ja haasteena on tunnistaa arkityössä ne tilanteet, joissa itseään voi kaikkein tehokkaimmin kehittää (Kalliomaa & Kettunen 2010, 114.)

6.2.2 Alaisten työtehtävien organisointi ja aikataulutus

Esimies on vastuussa siitä, että hänen alaistensa työnteko on sujuvaa ja heillä on tarpeelliset välineet työnsä tekemiseen. Tämän varmistamiseksi esimiehellä tulee olla kehittyneet ajanhallintataidot niin omaa kuin muidenkin työtä koskevissa asioissa. Osaamisen johtamisessa on tärkeää osata delegoida työtehtävät oikeille ihmisille ja tiimeille sekä poistaa tarpeettomat tehtävät ja korvata ne tarpeellisilla. Haasteena on löytää tasapaino rajaamalla tehtävät oikein työntekijöitä innostavalla ja motivoivalla tavalla hukuttamatta työntekijöitä liian haastavien ja uuvuttavien vastuiden alle. (Birkinshaw & Cohen 2013.)

Työn hyvä organisointi on tärkeää, ja se näkyy työpaikalla muun muassa asetettujen tavoitteiden selkeytenä ja kohtuullisuutena sekä yleisenä toiminnan sujumisena. Organisointia toteutetaan esimerkiksi keskustelemalla työntekijöiden kanssa heidän työtehtävistään ja vastuualueistaan, tavoitteista sekä niiden saavuttamisesta. (Riikonen ym. 2003, 8.) Työn organisointiin liittyy oleellisesti myös tarkoituksenmukainen työnjako ja yhteistyö, ajantasaiset menetelmät ja päätöksenteko sillä tasolla, jossa aiheesta on tarkinta tietoa. Hyvinvoinnin lisäksi organisointi vaikuttaa koko työyhteisön tehokkuuteen ja tavoitteiden toteutumiseen sekä on osatekijänä henkilöstön sitouttamisessa yritykseen ja työntekoon. (Riikonen ym. 2003, 23.)

Työntekijöitä motivoi työssään myös mahdollisuus vaikuttaa itse ajankäyttöön, joten esimiehen tulisi tukea itsenäisen ajanhallinnan kehittämistä. Myös esimiehen kannalta

on tärkeää saada karsittua työyhteisön byrokratiaa ja tähdätä siihen, että työntekijöiden kannustamiseen ja motivoimiseen jäisi mahdollisimman paljon aikaa. Turhien toimistotöiden ja tavoitteettomien kokousten määrä pitää minimoida, jotta esimiehelle jää mahdollisimman paljon aikaa työntekijöille. On kuitenkin varottava liiallista työajan tehostamista, sillä työntekijät tarvitsevat päiväänsä myös lepoa hetkiä ja rutineja. (Birkinshaw & Cohen 2013.)

6.3 Haastavissa tilanteissa toimiminen

6.3.1 Esimiestyössä aloittamisen haasteet

Yksi esimiestyön haastavimmista tilanteista on esimiehenä töiden aloittaminen. Ei ole harvinaista, että esimieheksi nostetaan työntekijä oman työyhteisön sisältä. Pitkään kestäneen asiantuntijatehtävissä työskentelyn jälkeen ylennys esimieheksi on myös perusteltua, mutta esimiehellä on tuolloin vaativa tehtävä muokata omaa rooliaan yhteisön sisällä uudelleenlaiseksi. Asiantuntijana toimiessaan esimiehelle on luultavasti muodostunut läheisiä ystävyys-suhteita joidenkin työntekijöiden kanssa, kun taas toisten kanssa suhde on jäänyt etäiseksi tai jopa negatiiviseksi. Esimieheksi nimityksen myötä uuden esimiehen pitää vähitellen siirtyä työyhteisön keskiöstä sen laidalle enemmän tarkkailevaan asemaan ja muodostaa koko työyhteisöstä laajempi kokonaiskuva keskittymättä yksittäisiin suhteisiinsa eri työntekijöiden kanssa. (Järvinen 2001, 67.)

Tehtävässään aloittavat esimiehet voidaan usein jakaa kahteen ryhmään. Toinen kuvaa esimiehiä, jotka ovat hyviä keskustelemaan ja tulemaan toimeen alaisten kanssa, mutta kokevat päätösten teon hankalaksi. Toinen ryhmä koostuu esimiehistä, joille itsenäinen päätöksenteko on luonnollista, mutta ihmisten kuunteleminen ja heidän motivoimisensa on haasteellista. Esimiehen voi olla hankala yhdistää näitä kahta roolia, mutta kehittämällä persoonallisuutensa kaikkia puolia hän voi kehittyä paitsi esimiehenä, myös ihmisenä. (Järvinen 2001, 20–21.) Jokaisessa toimenkuvassa on tärkeää osata toimia nimenomaisessa työtehtävässä. Esimiehen työ ei ole tästä poikkeus. Kehittymis- ja koulutusmahdollisuuksien katsotaan yleisesti ottaen käsittävän mahdollisuudet saada työnantajan puolesta ammattitaitoa syventävää koulutusta ja kannustusta uusien asioiden kokeiluun ja mahdollisuuksia niiden oppimiseen, itsensä

kehittämiseen ja koulutukseen osallistumiseen. Koulutus on yksi tärkeimmistä työkykyä edistävistä työkaluista. (Riikonen ym. 2003, 27.)

Esimiehen tulee muistaa, että tilanne on uusi paitsi hänelle itselleen, myös koko työyhteisölle. Ennen esimiehen kanssa läheisissä tekemisissä olleet työntekijät saattavat olla pettyneitä muuttuneeseen tilanteeseen. Samoin ihmiset, jotka eivät ole aiemmin pahemmin esimiehestä välittäneet, saattavat suhtautua negatiivisesti koko ylennykseen. Jotta esimies voi onnistua tehtävässään, hänen tulee systemaattisesti tähdätä vähittäiseen etäisyyden ottamiseen työyhteisön sisäisestä maailmasta. Tällöin myös työntekijät ymmärtävät esimieheksi ylennetyn henkilön muuttuneen roolin työyhteisössä ja alkavat arvostaa ja tukea häntä esimiehenä. (Järvinen 2001, 67.)

6.3.2 Yksilöllisten ja yhteisöllisten ongelmien ratkaiseminen

Työyhteisössä ilmenevät ongelmat voidaan jakaa yksilöllisiin ja yhteisöllisiin ongelmiin. Yksilön ongelmat koskevat nimensä mukaisesti yksittäistä työyhteisön jäsentä, ja ongelmien syynä voi olla käytännössä mikä tahansa asia työntekijän henkilökohtaisesta tai työelämästä. Yhteisöllisiä ongelmia ovat sen sijaan esimerkiksi työyhteisön jäsenten väliset ristiriidat, työntekoon liittyvät epäselvyydet sekä työuupumus. Jako ei kuitenkaan ole aina selkeä, sillä usein työyhteisön ongelmat voivat saada alkunsa yksilön ongelmien kasaantumisesta, ja yksilöä koskevat ongelmat voivat olla työyhteisölähtöisiä. Tilanteen käsittelyn kannalta on kuitenkin tärkeää löytää siihen vaikuttavat tekijät ja ongelman alulle saaneet syyt. (Järvinen 2001, 69–70.)

Ongelmanratkaisun tärkein vaihe on ongelman lähteen määrittelemine. Jos ongelman syyt eivät ole selvillä, on niitä mahdotonta ratkaista. Syitä ei tule arvuutella, vaan ne pitää tutkia tarkasti ottaen huomioon kaikki mahdollisuudet. Hätäisesti tehdyt ratkaisut saattavat mennä vikaan pyrittäessä korjaamaan suoraan ongelmia tutkimatta niiden aiheuttajia. Jos ongelman aiheuttajia löytyy useita, tulee niiden välinen tärkeysjärjestys selvittää ennen toimenpiteisiin ryhtymistä. (Robbins & Hunsaker 2012, 307.) Usein ongelmat saavat alkunsa normaaleista työtoimintaan liittyvistä hankaluuksista, mutta avoimuuden puutteen tai kiireen takia niitä ei ehditä huomioida ajoissa. Niistä seuraavat väärinkäsitykset sen sijaan alkavat kohdistua yhä enemmän ihmisiin käytännön prosessien sijaan, ja ongelmat alkavat saada jalansijaa koko työyhteisön hyvinvoinnissa. Sen sijaan, että esimies siirtyy ongelmatilanteissa suoraan

ratkaisemaan havaittuja ongelmia, on pitkänäköisempää porautua ongelmien syihin, jotta ne saadaan poistettua työyhteisöstä kokonaan. (Järvinen 2001, 78.)

Joskus voi olla myös vaikea erotella toisistaan, mitkä asiat ovat henkilön yksityisasioita ja mitkä asiat kuuluvat esimiehen vastuualueeseen. Esimiehen tulee tarkastella tilannetta työlähtöisesti; ongelma koskee työpaikkaa vain silloin, kun se on tunnistettavissa haittaavaksi tekijäksi työyhteisön toiminnassa. On olemassa kuitenkin rajatapauksia, joissa esimiehen tulee käyttää omaa harkintakykyään, milloin puuttua meneillään olevaan tilanteeseen. Ongelmilla on taipumus pahentua, jos niihin ei puututa. Työpaikalla tuleekin kaikin keinoin välttää pahenevaan ongelmakierteeseen joutumista. (Järvinen 2001, 73.)

Ongelmanratkaisussa jatkuva havainnointi on esimiehen kannalta ensisijaisen tärkeää. Mitä paremmin esimies on selvillä työpaikan tapahtumista, sitä tehokkaammin hän kykenee ehkäisemään työpaikan ongelmia. Havainnoinnin ja seurannan jälkeen esimiehen tulee tehdä päätös tilanteeseen puuttumisesta. Jos esimies päättää puuttua tilanteeseen, hänen tulee rajata ongelman käsittely ja perustella sen tarpeellisuus asianosaisille. Esimies tutkii puuttumisellaan asiallisesti, onko huoleen aihetta, ja tähtää toiminnallaan aina syyttelyn sijaan ratkaisuihin. Jos ongelma on työpaikalla todellinen, hän sopii asianosaisten kanssa toimenpiteistä, joiden avulla tilanne normalisoidaan, ja seuraa tilanteen kehitystä aktiivisesti. (Järvinen 2001, 89.)

Koska esimiestyö on yhä enenevässä määrin ihmisten johtamista pelkän työnjohtamisen sijasta, esimies kohtaa haasteita välillä myös henkilökohtaisemmalla tasolla. Yksi ilmeisimmistä haasteista on, jos esimies ei pidä yhdestä tai useammasta alaisestaan. Se ei kuitenkaan ole välttämättä paha asia työyhteisössä, sillä menestymisen kannalta kaikkien ei ole välttämätöntä pitää toisistaan. Stanfordin yliopiston professorin Robert Suttonin mukaan tekijät, jotka saavat henkilön pitämään toisesta ihmisestä, eroavat suuresti niistä tekijöistä, jotka tekevät tiimistä tehokkaan. Ei välttämättä ole automaattisesti työyhteisön kannalta huono asia, jos esimies ei pidä alaisestaan, vaan tilanteesta pitää pyrkiä hyödyntämään sen tarjoama potentiaali. Niin esimiehelle kuin koko työyhteisöllekin on hyödyllistä kuulla eriäviä mielipiteitä, mikäli keskustelu on avointa ja tähtää yhteisymmärrykseen. (Gallo 2013.)

Haastavien työntekijöiden kanssa esimiehelle on tärkeää keksiä keinoja oman turhautumisen vähentämiseksi ja jaksamisensa parantamiseksi. Ensin tulee miettiä

tekijöitä, jotka saavat aikaan tiettyjä reaktioita joistain työntekijöistä, jonka jälkeen voi olla hyvä pyrkiä muuttamaan omaa ajatusmaailmaansa. On myös parempi etsiä lähtökohtaisesti ihmisestä positiivisia kuin negatiivisia puolia ja pitää avoin mieli kaikkien työntekijöiden suhteen, sillä kyse voi olla pelkistä väärinkäsityksistä. Henkilökohtaiset negatiiviset tunteet eivät myöskään saa koskaan välittyä työntekijälle, sillä hän yhdistää käytöksen liittyvän heti suoritukseensa. Esimiehen tulee käyttäytyä jokaisessa tilanteessa ammattimaisesti. (Gallo 2013.)

Suorituksen arvioinnin näkökulmasta esimiehelle voi olla joskus jopa helpompaa suhtautua neutraalisti ihmiseen, josta hän ei erityisemmin pidä, kuin ihmiseen, josta hän pitää paljon. Toisaalta esimies voi olla suhtautua työntekijää kohtaan epäreilusti tai muuten hankaloittaa hänen työtään, ja se saattaa estää työntekijää tuomasta esiin todellista potentiaaliaan. Esimiehen tulee mahdollisimman tarkasti arvioida omaa puolueellisuuttaan ja mahdollisuuksien mukaan kysyä mielipidettä toiselta esimieheltä, jos mahdollista. Loppujen lopuksi tärkeintä on suhtautua jokaiseen työntekijään tasapuolisesti ja arvostaa heitä yksilöinä. (Gallo 2013.)

6.3.3 Ammatillisen roolin säilyttäminen ongelmatilanteissa

Esimiehen työ ei suinkaan aina ole helppoa, vaan se vaatii kärsivällisyyttä ja laajoja ihmissuhdetaitoja. Esimiehen päämäärätietoisuus on välttämätöntä työyhteisön hyvinvoinnille, sillä ilman vahvaa esimiestä tiimiltä puuttuu työn suunta. Esimieheen eri tahoilta kohdistuvat odotukset voivat olla keskenään ristiriitaisia, ja hänen pitää omassa työssään tasapainoilla niiden välillä ja ratkaista näitä ristiriitoja. Ei ole harvinaista, että ylemmältä johdolta tulee painetta nostaa tuloksellisuutta, vaikka työyhteisö olisikin jo entuudestaan kuormittunut. (Järvinen 2001, 61.)

On esimiehestä kiinni, miten hän reagoi ongelmatilanteisiin työpaikalla. Tärkeintä on, että kaikkiin ongelmiin puututaan ja ne ratkaistaan mahdollisimman hyvin ja nopeasti. Ratkaisukeskeisyys ongelmatilanteissa vaatii työyhteisöltä yhteistä panostusta, ja myös esimiehen tulee suhtautua muihin mielipiteisiin avoimesti hyväksyen, että muilla voi olla häntä itseään parempia näkemyksiä ja perusteluita ongelman ratkaisemiseksi. (Kalliomaa & Kettunen 2010. 78.)

Esimiehen tulee pitää työyhteisön ongelmatilanteissa ammatillinen roolinsa antamatta sen hetkeksikään hämärtyä. Hän pysyttelee hieman kauempana työyhteisöstä

nähdäkseen kokonaisuuden ja välttää turhiin asioihin puuttumisen, ja toimiessaan niin hän pystyy suhtautumaan tilanteeseen rationaalisemmin kuin muu työyhteisö. Muuten johtamistyö on puutteellista ja aiheuttaa vain lisää ongelmia niiden ratkaisemisen sijasta. (Järvinen 2001, 63.)

Työyhteisöä koskevissa ristiriitatilanteissa toimiessa ja niitä ratkoessa esimiehen on muistettava luottaa omaan havainnointikykyynsä sen sijaan, että sokeasti toimisi huhujen ja kuulopuheiden perusteella. Ollakseen tietoinen työpaikan tapahtumista esimiehen tulee viettää työpaikalla mahdollisimman paljon aikaa tasapuolisesti eri työntekijöiden kanssa, kuitenkin ammatillisesta roolista käsin. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 153.) Kuten työyhteisön normaalistikin toimiessa, myös ristiriitatilanteissa esimiehen tulee kyetä arvioimaan tilannetta vertailemalla ja harkitsemalla eri vaihtoehtoja etäältä. Ristiriitojen ratkaiseminenkaan ei tapahdu yhtäkkiä, vaan prosessimainen käsittelytapaa on usein tehokkain. Tilanteeseen tarttumisen jälkeen etsitään työntekijöiden kanssa yhteinen ratkaisu ja sovitaan seurannasta. (Kalliomäki & Kettunen 2010, 164.)

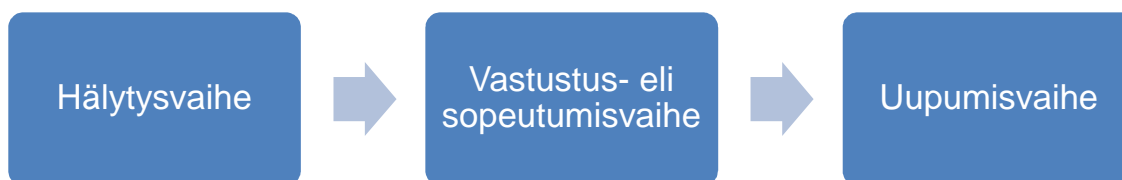
6.4 Työstressiin vaikuttavat tekijät

Esimiehen jaksamista haastetaan jatkuvasti. Esimiehen toiminta tähtää tehokkuuteen, jotta organisaatio menestyisi. Hän motivoi työyhteisöä panostamaan työhönsä, jotta yhdessä asetetut tavoitteet saavutettaisiin. Hän on myös vastuussa johdettavien asenteista häntä itseään kohtaan. Myönteinen asenne esimiestä kohtaan johtaa muiden tekijöiden kanssa työntekijöiden suurempaan sitoutuneisuuteen, oma-aloitteisuuteen ja halukkuuteen avoimeen keskusteluun työyhteisössä. Johtajuuden tehokkuutta arvioidaan myös ryhmäprosessien laadun perusteella, sillä työyhteisö on sitä tehokkaampi, mitä yhtenäisemmin se kykenee toimimaan. (Lämsä & Päivike 2010, 208–209.) Jos esimies uupuu työssään, uupuminen heijastuu koko työyhteisöön. Uupunut esimies vaikuttaa välinpitämättömältä ja laiminlyö velvollisuuksiaan. Tämä taas johtaa usein työmotivaation laskemiseen koko työyhteisössä. Samalla henkilöstö joutuu ottamaan enemmän vastuuta, ja pahimmassa tapauksessa hoitamaan myös esimiehen tehtäviä. (Järvinen, 145–146.)

Stressillä tarkoitetaan fyysistä tai henkistä raskautta, joka aktivoi elimistön puolustusmekanismeja. Mekanismit tähtäävät tilanteen tasapainottamiseen tai siihen sopeutumiseen. Jotta stressiä voidaan lievittää, tulee stressitekijöitä, kuten liian suurta

työmäärää, työpaikan ristiriitoja, nopeita muutoksia ja muita yksilöä kuormittavia tekijöitä vähentää. (Selye 1976, teoksessa Lämsä & Päivike 2010, 69.)

Stressiä aiheuttavat tekijät voidaan jakaa kolmeen ryhmään, jotka muodostuvat yksilöön, organisaatioon ja ympäristöön liittyvistä tekijöistä. Yksilöön liittyvät tekijät pitävät sisällään esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten persoonallisuuden ja osaamisen eri osa-alueet, mutta myös henkilökohtaisen elämäntilanteen ja siihen liittyvät seikat. Organisaatioon liittyvät tekijät viittaavat työpaikalla oleviin stressitekijöihin, kuten rooliristiriitoihin, organisaatorakenteeseen ja työympäristöön. Ympäristöön liittyvät tekijät liikkuvat vielä yleisemmällä tasolla. Niitä ovat esimerkiksi taloudellinen, poliittinen ja teknologinen tilanne. (Lämsä & Päivike 2010, 70.)



Kuvio 5. Stressin kehittymisen vaiheet (Lämsä & Päivike 2010, 70).

Stressin kehittyminen on jaettavissa kuviossa 5 kuvattuihin kolmeen eri päävaiheeseen. Hälytysvaiheessa elimistö valmistautuu kohtaamaan uhan tai vastaavasti pakenemaan sitä. Päätös uhan kohtaamisesta valmistaa kehon toimintaan, kun taas päätös pakenemisesta aktivoi elimistön puolustusmekanismit. Vastustus- eli sopeutumisvaiheessa kohdataan uhka ja etsitään aktiivisesti stressitekijöitä ja yritetään poistaa ne. Jos stressiä aiheuttavia tekijöitä yritetään edelleen paeta, elimistö kiihdyttää stressin kannalta tarpeellisia toimintoja ja häivyttää muita. Viimeinen vaihe eli uupumisvaihe seuraa, jos stressitekijöitä ei saada ajoissa vähennettyä tai poistettua. Oireet ovat yksilökohtaisia, mutta niihin kuuluu yleensä väsymystä ja unettomuutta, ahdistusta, keskittymisvaikeuksia sekä masennusta. Jos tässäkin vaiheessa ei ryhdytä vakaviin toimenpiteisiin, voi seurauksena olla esimiehen loppuun palaminen. (Lämsä & Päivike 2010, 70.)

Psyykkinen rasitus työstä voi seurata sekä liiallisesta että liian vähäisestä kuormituksesta, mutta työn henkinen rasittavuus, kiire ja kireät ja joustamattomat

aikataulut ovat yleisimmät rasituksen aiheuttajat. (Riikonen ym. 2003, 11.) Monet esimiehet ovat lähtökohtaisesti innostuneita työstään, mutta voimavaran lisäksi tämä pitää sisällään myös haasteen. Vaarana on liiallinen omistautuminen työlle jopa siinä määrin, että se johtaa työuupumukseen. Nykyaikana työ kulkee tekniikan avulla ihmisen mukana yhä helpommin, ja vapaa-ajan ja työajan raja hämärtyy. Esimiehen kannalta on tärkeää, että hänellä on tarvittavat taidot rajata työtään niin, että hän voi tarvittaessa irrottautua siitä toipuakseen työn aiheuttamasta stressistä ja pitääkseen huolta henkisestä ja fyysisestä terveydestään. On tärkeää, että ylemmän johdon suunnalta kannustetaan esimiehiä pitämään huolta työn ja vapaa-ajan tasapainosta, ja ongelmatilanteisiin reagoidaan heti, kun ne havaitaan. (Järvinen, 147–148.)

Yksi esimiehen tärkeimmistä työkaluista työssään on kyky sietää stressiä ja käsitellä sitä. Stressiä ei hallita pelkästään työpaikalla, vaan esimiehen tulee löytää keinoja sen poistamiseksi myös vapaa-ajallaan. Esimerkiksi harrastukset, erilaiset keinot rentoutua, oman elämän hallinta sekä tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä ovat tärkeitä keinoja työssä jaksamisen edistämiseksi niin esimiehelle kuin kenelle tahansa työntekijälle. Omien rajojen tunteminen ja kyky kieltäytyä omaan vastuualueeseen kuulumattomista työtehtävistä, ja toisaalta omiin vastuualueisiin kuuluvien ikävämpien työtehtävien hoitaminen ajallaan ja haastavien tehtävien kokeminen positiivisena haasteena ovat osa hyvin jaksavan esimiehen työnteon arkipäivää. Stressiä ehkäisee tehokkaasti myös oman työn seuranta ja ajankäytön hallinta sekä näkyvien väli- ja pitkäkestoisten tavoitteiden asettaminen. (Lämsä & Päivike 2010, 72.)

Vaikka monet stressiä aiheuttavista tekijöistä ovat yksilön säädeltävissä, tulee muistaa myös organisaatio- ja ympäristösidonnaisten tekijöiden vaikutus. Esimerkiksi kiireinen työpaikka aiheuttaa monelle työstä suoriutumisen painetta, ja laajempien kokonaisuuksien stressitekijöille tulee luoda keinot koko organisaation puolesta niiden poistamiseksi tai vähintään hälventämiseksi työpaikalta. (Lämsä & Päivike 2010, 74.)

7 Kehityshankkeen empiiriset tutkimukset

7.1 Tutkimusten tarve ja tavoitteet

Koska tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona, se oli tärkeä sitouttaa nimenomaiseen toimeksiantajayritykseen. Viitekehykseen liittyvän teorian tiedon lisäksi oli tärkeää saada sellaista tietoa, joka kuvaisi toimeksiantajan työyhteisön tilannetta. Tutkimusten tavoitteena oli kartoittaa työyhteisön vahvoja puolia ja saada tarkempi käsitys sen haasteista. Näihin tarpeisiin vastattiin parhaiten käyttämällä opinnäytetyön tutkimusmenetelminä laadullista ja määrällistä tutkimusta. Tutkimusten avulla saatu tieto työyhteisöstä toimi pohjana kehitysehdotuksille.

Määrällistä tutkimusta käytettiin koko työyhteisön yleistilanteen ja hyvinvoinnin haasteiden kartoittamiseksi, ja loogisin tapa päämäärän saavuttamiseksi oli tehdä työyhteisölle työhyvinvointikysely, johon osallistuivat kaikki työyhteisön jäsenet. Hyvinvointikyselyn sisältö ja tärkeimmät aihealueet suunniteltiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, sillä työpaikalla ei ollut aiemmin tehty työhyvinvointikyselyä säännöllisesti. Opinnäytetyötä varten tehdyn kyselyn tuloksia ei siten voitu vertailla aiempiin tuloksiin, mutta sen suunnittelussa kiinnitettiin erityistä huomiota sen toistettavuuteen jatkossa.

Työn tutkimusosion luotettavuuden ja näkökulmien monipuolisuuden vuoksi kyselyn antamaa tietoa täydentämään valittiin laadullinen tutkimus. Siinä missä määrällinen tutkimus antoi kattavan yleiskuvan työyhteisön hyvinvoinnista, laadullinen tutkimus antoi mahdollisuuden selittää toimeksiantajan työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä syvemmän työyhteisön tilaa koskevan analyysin kautta. Parhaaksi laadullisen tutkimuksen menetelmäksi todettiin teemahaastattelut, jotka toteutettiin työpaikan esimiehille. Haastatteluiden ottaminen mukaan tutkimukseen antoi kokonaisvaltaisen ja todenmukaisen kuvan työyhteisön tilasta, sen hyvistä puolista ja haasteista.

Haastatteluiden aihealueet oli ennalta päätetty, ja niiden avulla haluttiin saada esille toimiston esimiehen näkökulma työyhteisön hyvinvointia haastavista tekijöistä, mutta myös reflektointia hänen omaa työtänsä haastavista asioista. Haasteiden selvittäminen oli tärkeää, sillä opinnäytetyön toinen tutkimuskysymys pohjautuu esimiehen

jaksamiseen työpaikalla. Haastatteluiden tavoitteena oli löytää keinoja edistää esimiehen jaksamista ja työntekoa koko työyhteisöä hyödyttävällä tavalla.

7.2 Laadullinen ja määrällinen tutkimus työn tutkimusmenetelminä

7.2.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta käytetään silloin, kun halutaan tietoa jonkin asian kokonaisvaltaista tilaa tietystä näkökulmasta. Yksi laadullisen tutkimuksen tyypillisimmistä piirteistä on sen kokonaisvaltaisuus, joka viittaa tutkimuksen tulokseen vaikuttavien tekijöiden lukumäärään ja siihen, että tutkimus on aina sidottu tiettyyn aikaan ja paikkaan ja on näin ollen ainutlaatuinen kokonaisuus. Tutkimus ja sen tulosten selitettävyyden eivät näin ollen ole koskaan täysin objektiivisia. Laadullisen tutkimuksen havaintojen tavoitteena katsotaankin olevan enemmän löytää johonkin tiettyyn aihealueeseen liitoksissa olevia tosiasioita kuin vahvistaa jonkin aiemmin todetun seikan paikkansapitävyyttä. (Hirsjärvi ym. 2005, 152.)

Toinen laadullisen tutkimuksen perusolettamuksista (ja tutkimuksen objektiivisuuteen vaikuttavista seikoista) on, että tutkija luottaa omaan havainnointikykyynsä sekä tutkimuksen kohteena olevien ihmisten kanssa käytyihin keskusteluihin. Näkemystä perustellaan sillä, että ihminen on tarpeeksi joustava sopeutuakseen erilaisiin tilanteisiin säilyttäen tutkimuksen luotettavuuden. Laadullisen tutkimuksen avulla saadaan sellaista aineistoa, jota on mahdollista tarkastella yksityiskohtaisesti ja monesta eri näkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksenmukaisuuden kannalta on myös tärkeää, että valittua metodologiaa – työn tapauksessa teemahaastattelua – sovelletaan joustavasti tutkimuksen kannalta oleelliseen kohdejoukkoon. (Hirsjärvi ym. 2005, 155.)

Haastattelu on hyvin yleisesti käytetty laadullisen tutkimuksen menetelmä. Se korostaa yksilön näkökulmaa tutkittavasta aiheesta, ja usein sen tarkoituksena on selvittää tai syventää tietämystä tutkittavasta kohteesta. Haastatteluiden erilaisuus pohjautuu useimmiten niiden strukturointiasteeseen eli siihen, kuinka kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon joustonvaraa haastatteluun on jätetty. Yleisesti ottaen haastattelu on kuitenkin ennalta suunniteltua ja ohjattua vuorovaikutusta. (Ojasalo ym. 2009, 96.)

Opinnäytetyön laadullisen tutkimuksen menetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Siinä kysytään haastateltavilta henkilöiltä lähes samat tarkat kysymykset, ja haastattelu hakee tietoa ennalta tarkoin määritellyistä aihealueista. Haastattelun lopputulokseen vaikuttivat sekä haastattelijan tietystä näkökulmasta asettamat haastattelukysymykset ja niiden muotoilu että vastaajan tulkinta niistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

7.2.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Määrällisen tutkimuksen tyypillisimpiä piirteitä on se perustaminen jollekin jo olemassa olevan teorian, määritelmien ja käsitteiden varaan. Tutkimus perustuu aina jonkin tietyn vastaajien perusjoukon otokseen, toimeksiantajan tapauksessa otoksena olivat kaikki yrityksen työntekijät. Kaikki tutkimuksesta kerättävä havaintoaineisto perustuu johonkin määrälliseen, numeeriseen muotoon saatettavissa olevien asioiden mittaamiseen. Määrällinen tutkimus on usein laadullista tutkimusta objektiivisempi tapa tutkia ilmiöitä, sillä sen johtopäätökset perustuvat tutkimuksesta saadun havaintoaineiston tilastolliseen analyysiin. (Hirsjärvi ym. 2005, 131.) Tilastolliseen muotoon saatettua aineistoa on helpompi analysoida ja hahmottaa kokonaisuuden kannalta, ja sen avulla voidaan hahmottaa laajempia, yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja. Tutkimuskohteen mallintamisen avulla voidaan tehdä myös laajempia päätelmiä. (Hirsjärvi ym. 2005, 137.)

Opinnäytetyössä on käytetty määrällisen tutkimuksen menetelmänä kyselyä, jonka tarkoituksena oli kartoittaa työyhteisön työhyvinvointia. Kysely oli muodoltaan standardoitu lomakehaastattelu, jossa vastaajille annettiin kysymyksiin valmiit vastausvaihtoehdot. Työhyvinvointikyselyn ja sen antaman aineiston tavoitteena oli täydentää kehityshankkeen tutkimuspohjaa tuomalla tutkimukseen mukaan työyhteisön näkökulma.

Yleisesti käytetty työhyvinvointikysely antaa selkeän ja luotettavan kuvan työyhteisön nykyisestä tilasta, sillä tulokset pohjautuvat oikeaan tietoon yksittäisten henkilöiden mielipiteiden sijasta. Parhaimmillaan työhyvinvointikysely toimii rakentavan keskustelun pohjana, sillä se auttaa löytämään työyhteisön kehityskohteet. Tulosten seurannan kannalta on tärkeää arvioida etukäteen työyhteisön kannalta olennaisia tekijöitä, ja kysymysten tulee olla tarkkoja sekä toistettavissa, jotta niihin voidaan myöhemmin palata

ja nähdä muutoksen suunta ja arvioida mahdollisten aiempien kehitystoimenpiteiden tehokkuutta. (Multanen ym. 2005, 32–33.)

Kyselyn jälkeen tärkeintä on selvittää, kuinka tulokset voidaan työstää käytännön toimenpiteiksi, sillä kyselystä saadut tulokset eivät anna suoraa vastausta kysymyksen, millä keinoin työyhteisöä tulisi kehittää. (Järvinen 2001, 132). Pelkkien numeroiden sijaan kannattaa porautua syihin ja tekijöihin, joista tulokset johtuvat. Ensiksi on analysoitava työyhteisön nykyinen tilanne; mitkä asiat ovat hyvin ja mitä tulisi parantaa, sekä mitkä asiat ovat tärkeitä oman työyhteisön ja sen toimivuuden kannalta. Kyselyitä tulkittaessa kannattaa myös kiinnittää huomiota siihen, että yrityksessä eri asemassa olevilta työntekijöiltä voi saada hyvinkin erilaisia vastauksia kyselyn eri osa-alueisiin. (Multanen ym. 2005, 33–34.)

7.3 Työhyvinvointikysely

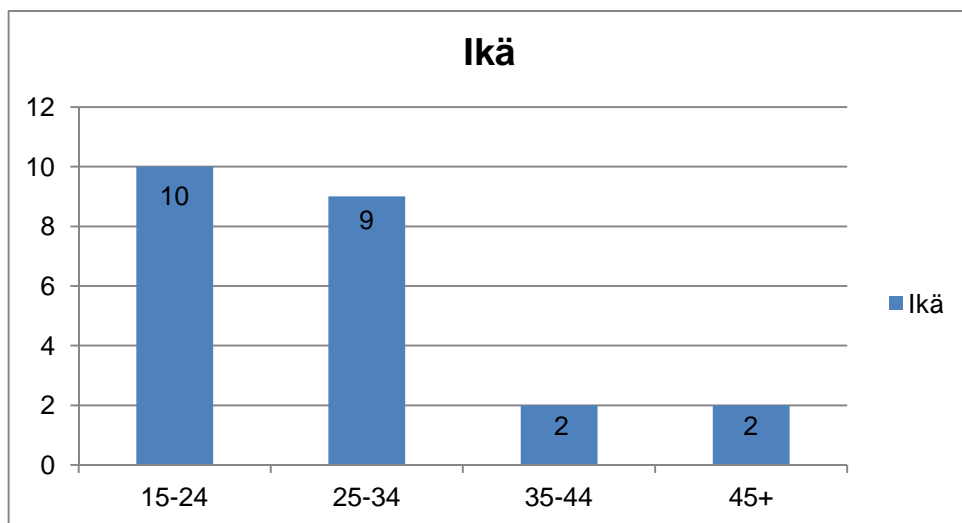
7.3.1 Kyselyn toteutus

Työhyvinvointikysely toteutettiin toimeksiantajayrityksessä 11.–17. heinäkuuta 2013. Kysely keskittyi yleisen työilmapiirikartoituksen lisäksi työntekijöiden keskinäiseen sekä työntekijän ja esimiehen väliseen suhteeseen. Huomiota kiinnitettiin siihen, että niin uudet kuin pidempäänkin olleet työntekijät pystyvät hyvin vastaamaan monivalintakysymyksiin, ja tilaa jätettiin myös avoimille kommenteille. Työpaikkaan koskevat väittämät muodostettiin työpaikalla alkukesästä 2013 käytyjen kehityskeskusteluiden, työpaikalla tehtyjen havaintojen sekä toimeksiantajan kanssa käytyjen keskusteluiden ja palaverien perusteella.

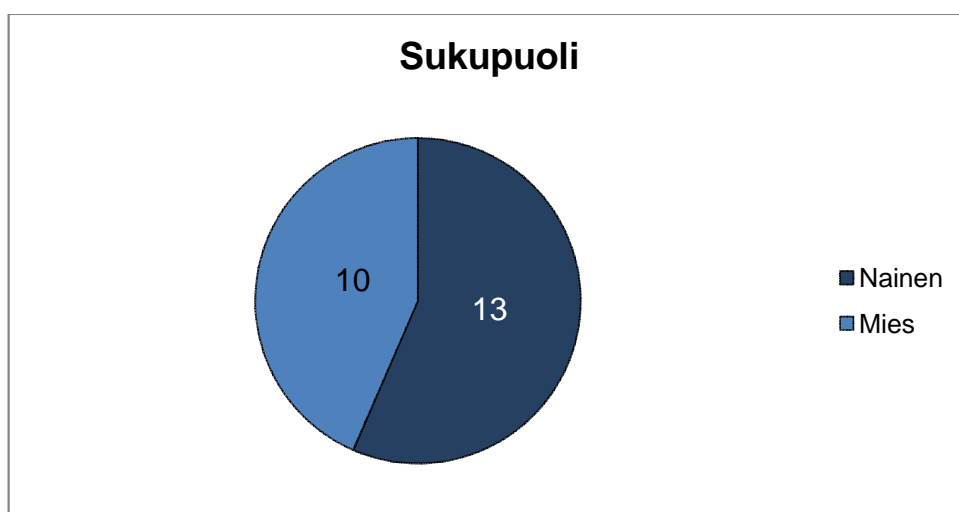
Kyselyssä oli neljä taustakysymystä ja niiden lisäksi 17 väittämää, joiden arviointiasteikko oli yhdestä seitsemään. Kysely jaettiin kolmeen eri aihealueeseen: työntekijää itseään, työyhteisöä ja esimiestoimintaa koskeviin väittämiin. Koska yhtenä työyhteisön suurimmista haasteista on työntekijöiden suuri vaihtuvuus, kyselyn tulosten tulkinnassa tutkittiin myös työsuhteen keston vaikutusta annettuihin vastauksiin.

7.3.2 Kyselyn perusjoukko

Kysely jaettiin yhteensä kaikille 25:lle yrityksessä työsuhteessa olevalle henkilölle, ja siihen vastasi 23. Perusjoukon vastausprosentin perusteella nimettömän kyselyn tuloksia voidaan pitää luotettavina ja työyhteisön todellista tilaa kuvaavina. Kysely jaettiin telemarkkinoijien lisäksi muille toimiston työntekijöille sekä esimiehille. Taustatietoina kartoitettiin vastaajien ikä, sukupuoli, koulutustausta sekä aika, kuinka pitkään he ovat työskennelleet yrityksessä.

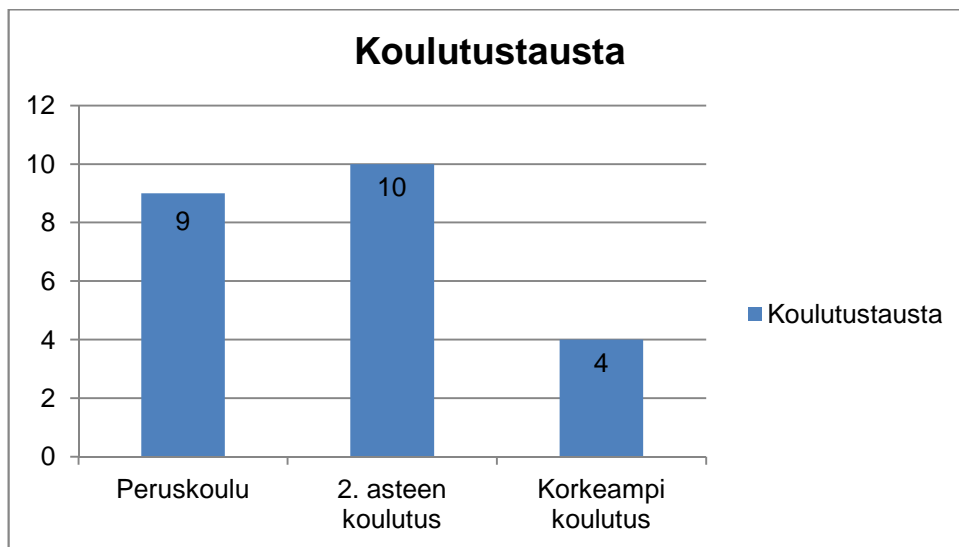


Kuvio 6. Vastaajien ikä.

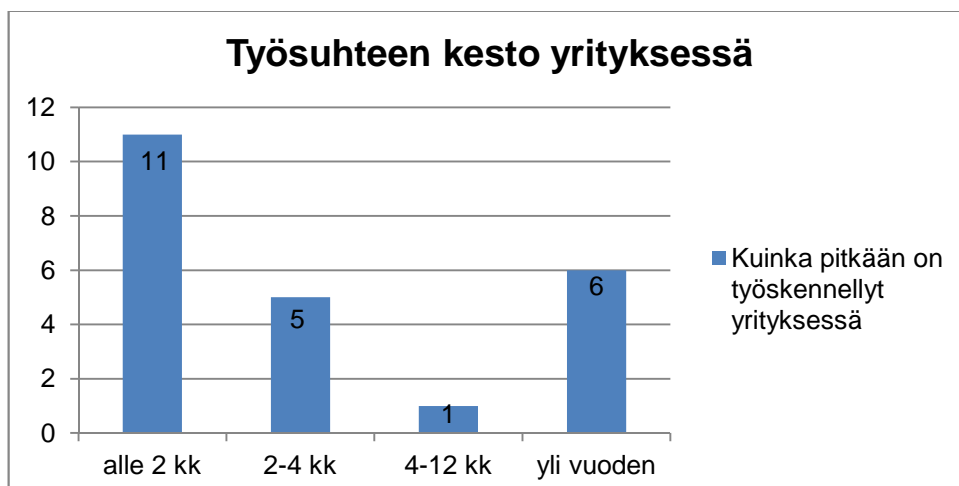


Kuvio 7. Vastaajien sukupuoli.

Kuviosta 6 ilmenee, että kyselyyn vastanneista 19 oli alle 35-vuotiaita. Työyhteisö on nuori ja dynaaminen, ja monella työntekijällä ei ole paljoakaan kokemusta työelämästä tai työskentelystä ulkomailla. Nuoria työntekijöitä on kuitenkin monta, ja heillä on vahva keskinäinen vertaistuki. Samankaltainen elämäntilanne auttaa osaltaan sopeutumaan työyhteisöön. Yli 35-vuotiaat työntekijät ovat pääasiassa yrityksen toimistotyöntekijöitä ja esimiehiä. Kuvio 7 kuvaa sen sijaan vastaajien sukupuolijakaumaa. Vastaajista 13 on naisia ja 10 miehiä. Kyselyn perusjoukko kuvaa hyvän vastausprosentin vuoksi hyvin koko toimiston työntekijöitä, joten naisia ja miehiä on toimistolla lähes saman verran.



Kuvio 8. Vastaajien koulutustausta.



Kuvio 9. Vastaajien työsuhteen kesto yrityksessä.

Kuvio 8 selventää vastaajien koulutustaustaa. Perusjoukosta yhdeksän on suorittanut ainoastaan peruskoulun ja 10 toisen asteen tutkinnon. Neljä on käynyt jonkun korkeamman asteen koulutuksen. Työsuhteen kestoon liittyvän kysymyksen vastausvaihtoehdot määriteltiin työntekijöille tehtävien työsopimusten ja koeaikojen perusteella. Ensimmäiset kaksi kuukautta työntekijät ovat yrityksessä koeajalla, jolloin kiinnitetään erityistä huomiota koulutukseen ja työntekijän työnteon kehityksen mahdollistamiseen. Ajanjakso kahdesta neljään kuukauteen kuvaa työntekijän toista työnsopimusta, ja neljän kuukauden jälkeen työntekijöiden kanssa sovitaan Espanjan lakien mukainen pitkäaikainen työsopimus. Kuvio 9 vahvistaa, että yrityksen työntekijöiden suurta vaihtuvuutta kuvaa hyvin se, että lähes puolet henkilöstöstä on ollut yrityksessä töissä alle kaksi kuukautta.

7.3.3 Kyselyn tulokset ja tulkinta

Kyselyn tulosten perusteella työntekijät ovat yleisesti ottaen tyytyväisiä työpaikkaansa. Taulukoissa 1 ja 2 esitetyt kyselyn väittämät käsittelivät työntekijää itseään, hänen viihtymistään ja osaamistaan. Ensimmäisessä taulukossa on kuvattu koko perusjoukon vastaukset keskiarvoina, ja toisessa keskiarvot on laskettu erikseen alle kaksi kuukautta yrityksessä työskennelleiden ja yli kaksi kuukautta työskennelleiden vastauksista.

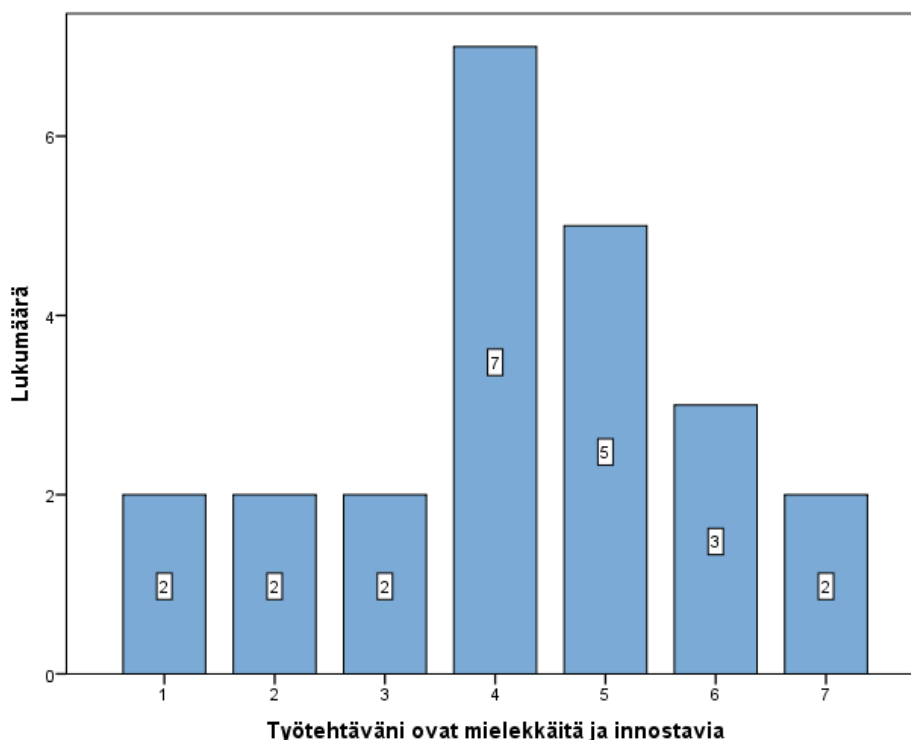
Taulukko 1. Vastausten keskiarvot kysymyskohtaisesti, osa 1.

	Vastausten lukumäärä	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta
Viihdyn nykyisessä työpaikassani	23	3	7	5,35	1,112
Työtehtäväni ovat mielekkäitä ja innostavia	23	1	7	4,22	1,678
Työni on haasteellista ja antaa minulle mahdollisuuksia kehittyä jatkuvasti	23	1	7	4,91	1,564
Työni tavoitteet ja itseeni kohdistuvat odotukset ovat minulle selkeät	23	3	7	5,39	1,196
Minulla on työni tekemiseen tarvittavat tiedot ja taidot	23	2	7	5,22	1,347
Työni ja yksityiselämäni suhde on tasapainossa	22	3	7	5,91	1,269

Taulukko 2. Vastausten keskiarvot kysymyskohtaisesti työsuhteen keston mukaan, osa 1.

	Kuinka pitkään olet työskennellyt yrityksessä?	Vastausten lukumäärä	Keskiarvo	Keskihajonta
Viihdyn nykyisessä työpaikassani	alle 2kk	11	5,36	,809
	yli 2 kk	12	5,33	1,371
Työtehtäväni ovat mielekkäitä ja innostavia	alle 2kk	11	3,91	1,221
	yli 2 kk	12	4,50	2,023
Työni on haasteellista ja antaa minulle mahdollisuuksia kehittyä jatkuvasti	alle 2kk	11	5,00	1,183
	yli 2 kk	12	4,83	1,899
Työni tavoitteet ja itseeni kohdistuvat odotukset ovat minulle selkeät	alle 2kk	11	5,73	1,104
	yli 2 kk	12	5,08	1,240
Minulla on työni tekemiseen tarvittavat tiedot ja taidot	alle 2kk	11	5,09	1,446
	yli 2 kk	12	5,33	1,303
Työni ja yksityiselämäni suhde on tasapainossa	alle 2kk	11	6,00	1,342
	yli 2kk	11	5,82	1,250

Vaikka kyselyn vastausprosentti oli hyvä ja tulokset sen valossa luotettavia, tulee ottaa huomioon myös vastaajajoukon suuruus. 23 vastaajan joukossa yhdenkin työntekijän mielipide näkyy tuloksissa. Yksittäisen mielipiteen vaikutus on vielä suurempi, kun tarkastellaan tuloksia työsuhteen keston valossa. Tuolloin vastauksia tarkasteltiin alle toisaalta kaksi kuukautta työskennelleiden ja toisaalta yli kaksi kuukautta työskennelleiden työntekijöiden muodostaman joukon näkökulmasta. Mitä pienempi tarkasteltava joukko on, sitä enemmän yksittäiset mielipiteet aiheuttavat poikkeamia lopputulokseen. Toisaalta pienessä yrityksessä jo muutaman henkilön mielipide jostain asiasta voi näkyä koko työyhteisön arjessa, joten kyselyn tulokset ovat sidoksissa tässä opinnäytetyössä tehtäviin kehitysehdotuksiin.



Kuvio 10. Frekvenssikaavio väittämän ”Työtehtäväni ovat mielekkäitä ja innostavia” vastauksista.

Eräs poikkeavista tuloksista ilmeni väittämässä työtehtävien mielekkyydestä ja innostavuudesta. Vastauksissa oli paljon hajontaa, ja kuvio 10 havainnollistaa, kuinka vastaukset ylettyivät heikoimmasta arvosanasta parhaimpaan. Vertailussa alle kaksi kuukautta yrityksessä työskennelleet arvioivat työtehtävien mielekkyyttä vielä kriittisemmin. Samankaltaisia tuloksia oli väittämästä, pitävätkö työntekijät työtään haasteellisena ja tarjoaako se heille mahdollisuuksia kehittyä jatkuvasti. Tulos on ymmärrettävä, sillä telemarkkinointityö perustuu pitkälti rutiiniin. Koska työ itsessään ei tarjoa paljoakaan motivaatiotekijöitä työntekijöille, on heitä motivoitava muilla keinoin. Kokemuksen ja taitojen karttumisen myötä nousevan palkan lisäksi erilaiset kilpailut ja muut työpaikan etuudet motivoivat paremman tuloksen tekemiseen, mutta työntekijöitä motivoivat myös työympäristö ja työpaikalla vallitseva hyvä yhteishenki, jonka tasapainon säilymisestä esimies huolehtii.

Osa vastaajista kaipasi lisäkoulutusta, sillä heillä ei oman arvionsa mukaan ollut kaikkia työssä onnistumiseen tarvittavia tietoja ja taitoja. Sillä, kuinka kauan on ollut työsuhteessa, ei ollut tulosten valossa suurta merkitystä, joskin uudet työntekijät arvioivat ymmärrettävästi tarvitsevansa vielä hieman enemmän koulutusta kuin pidempiaikaiset työntekijät. Uusien ratkaisumyyjien kattava ja vuorovaikutteinen

koulutus on tärkeää, mutta yhtä tärkeää on kaikkien myyjien yksilöllinen jatkuva koulutus, joka tukee heidän kehitystään myyjänä.

Taulukko 3. Vastausten keskiarvot kysymyskohtaisesti, osa 2.

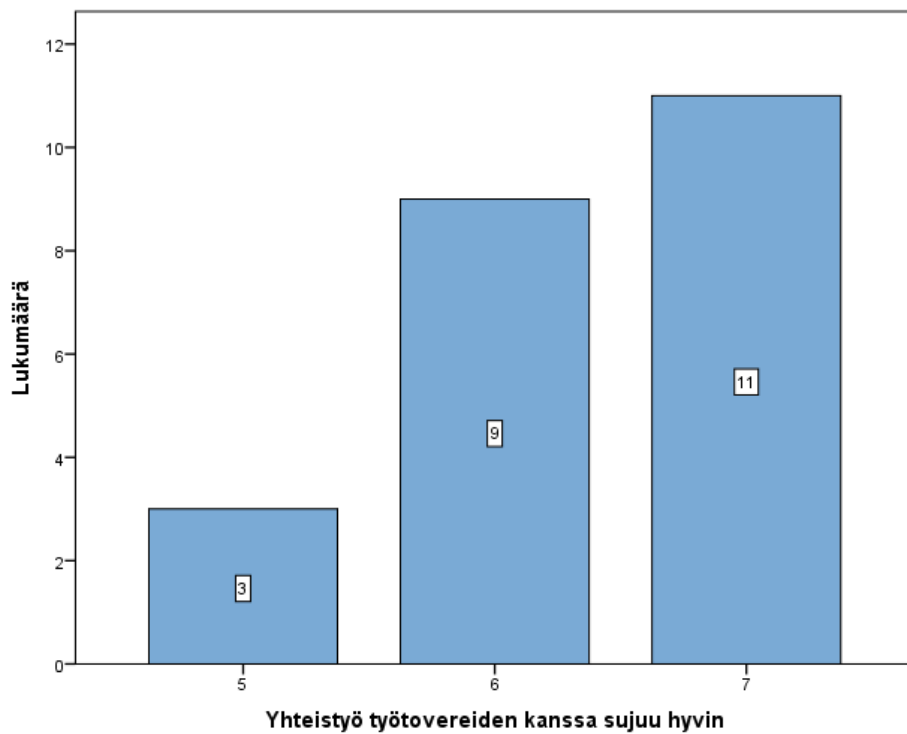
	Vastausten lukumäärä	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta
Yhteistyö työtovereiden kanssa sujuu hyvin	23	5	7	6,35	,714
Ilmapiiri työyhteisössäni on mukava ja vapautunut	23	3	7	6,00	1,168
Autamme toisiamme onnistumaan työssämme	23	2	7	5,61	1,270
Pyrimme kehittämään työtapojamme jatkuvasti	23	3	7	5,04	1,186
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni kannalta tärkeisiin päätöksiin	22	2	7	4,73	1,609
Työnjako työpaikalla on oikeudenmukaista	22	2	7	4,91	1,377
Tiedonkulku on riittävää ja sujuvaa	23	1	7	4,22	1,536

Työyhteisöä käsittelevässä osassa työntekijät arvioivat yleisen ilmapiirin olevan työpaikalla vapautunut ja yhteistyön sujuvan kollegoiden kanssa hyvin. Vastauksissa oli kuitenkin poikkeavuuksia. Kun tarkastellaan väittämiä, jotka liittyvät työnjakoon ja oikeudenmukaisuuteen sekä työntekijöiden mahdollisuuksiin vaikuttaa työhön, esiintyy vastauksissa hajontaa huomattavasti enemmän. Taulukosta 3 ilmenee, että kummankin väittään kohdalla vastaukset liikkuvat arvosanojen kaksi ja seitsemän välillä. Työntekijöiden mielipide tasapuolisuuden toteutumisesta on huomionarvoista, sillä tasapuolisuus on yksi työpaikan yhteishenkeen eniten vaikuttavista tekijöistä.

Taulukko 4. Vastausten keskiarvot kysymyskohtaisesti työsuhteen keston mukaan, osa 2.

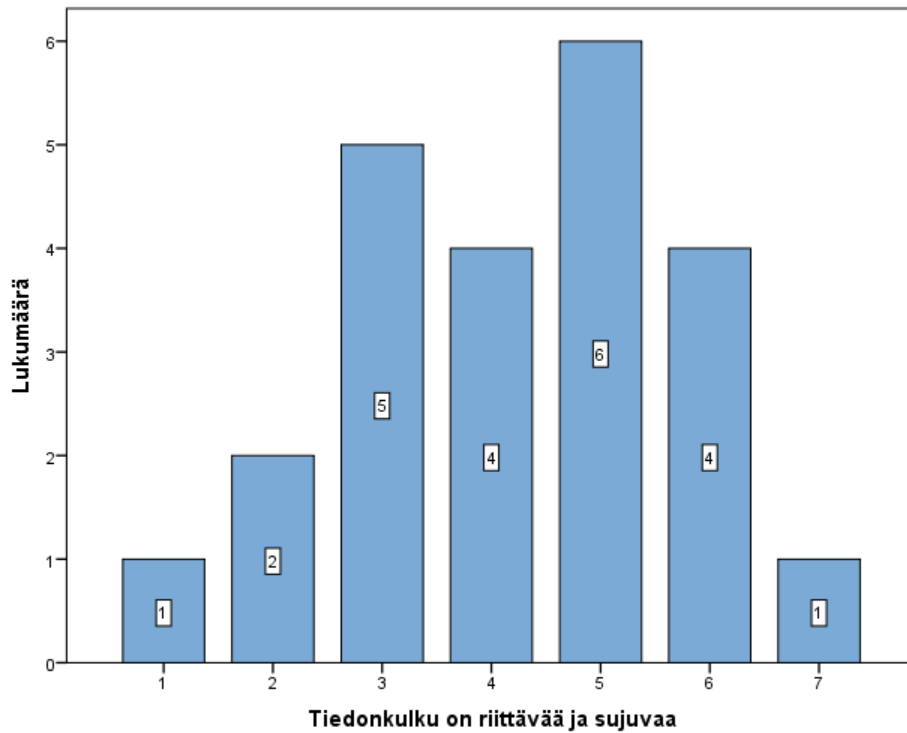
	Kuinka pitkään olet työskennellyt yrityksessä?	Vastausten lukumäärä	Keskiarvo	Keskihajonta
	yli 2 kk	11	5,82	1,250
Yhteistyö työtovereiden kanssa sujuu hyvin	alle 2kk	11	6,73	,467
	yli 2 kk	12	6,00	,739
Ilmapiiri työyhteisössäni on mukava ja vapautunut	alle 2kk	11	6,45	,934
	yli 2 kk	12	5,58	1,240
Autamme toisiamme onnistumaan työssämme	alle 2kk	11	5,73	1,421
	yli 2 kk	12	5,50	1,168
Pyrimme kehittämään työtapojamme jatkuvasti	alle 2kk	11	4,91	1,300
	yli 2 kk	12	5,17	1,115
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni kannalta tärkeisiin päätöksiin	alle 2kk	10	4,30	1,160
	yli 2 kk	12	5,08	1,881
Työnjako työpaikalla on oikeudenmukaista	alle 2kk	10	5,10	1,287
	yli 2 kk	12	4,75	1,485
Tiedonkulku on riittävää ja sujuvaa	alle 2kk	11	4,91	1,300
	yli 2 kk	12	3,58	1,505

Vaikka keskiarvoltaan koko kyselyn tulokset ovat pääpiirteittäin positiivisia, jo pienenkin merkki työyhteisön tyytymättömyyteen tasapuolisen kohtelun toteutumattomuudesta on otettava vakavasti, sillä tasapuolinen kohtelu työpaikalla on ensisijaisen tärkeää. Epäoikeudenmukaisuus työpaikalla voi pahimmillaan johtaa työntekijöiden tyytymättömyyden kasvuun työnantajaa kohtaan ja työyhteisön sisäisen maailman kasvuun aiheuttaen klikkejä, epätietoisuutta ja ristiriitoja niin työntekijöiden kuin työnantajapuolenkin välillä.



Kuvio 11. Frekvenssikaavio väittämän "Yhteistyö työtovereiden kanssa sujuu hyvin" vastauksista.

Kuvio 11 kuvaa yhteistyön sujuvuutta työyhteisön sisällä sen kaikkien työntekijöiden kesken. Kuvio osoittaa mielipiteiden jakautuneen ainoastaan asteikon kolmen parhaimman vaihtoehdon välille. Hajontaa ei juuri ole, ja vastaukset painottuvat selkeästi parhaimpaan vaihtoehtoon. Tämä on merkki siitä, että työntekijät tuntevat tulevansa hyvin toimeen muiden työntekijöiden kanssa, ja yleinen ilmapiiri työntekoon on positiivinen.



Kuvio 12. Frekvenssikaavio väittämän ”Tiedonkulku on riittävää ja sujuvaa” vastauksista.

Kuvio 12 kuvaa työntekijöiden mielipidettä tiedonkulun sujuvuudesta työpaikalla. Hajonta on melko suurta, ja taulukosta 4 havaitaan myös työsuhteen kestosta riippuvia eroja tuloksissa. Uudet työntekijät suhtautuivat vähemmän kriittisesti tiedonkulun haasteisiin; heidän antamiensa vastausten keskiarvo oli 4,91 verrattuna yli kaksi kuukautta työskennelleisiin, joiden vastausten keskiarvo oli 3,58. Ero selittyy pitkälti sillä, ettei uusilla työntekijöillä ole vielä kovin kokonaisvaltaista kuvaa yrityksen toiminnoista ja käytännöistä, eivätkä he huomaa tiedonkulun puutteita yhtä tehokkaasti kuin pidempiaikaiset työntekijät. Heillä on ollut myös vähemmän aikaa kokea minkäänlaisia tiedonkulun mahdollisen puutteellisuuden aiheuttamia haasteita työnteossaan.

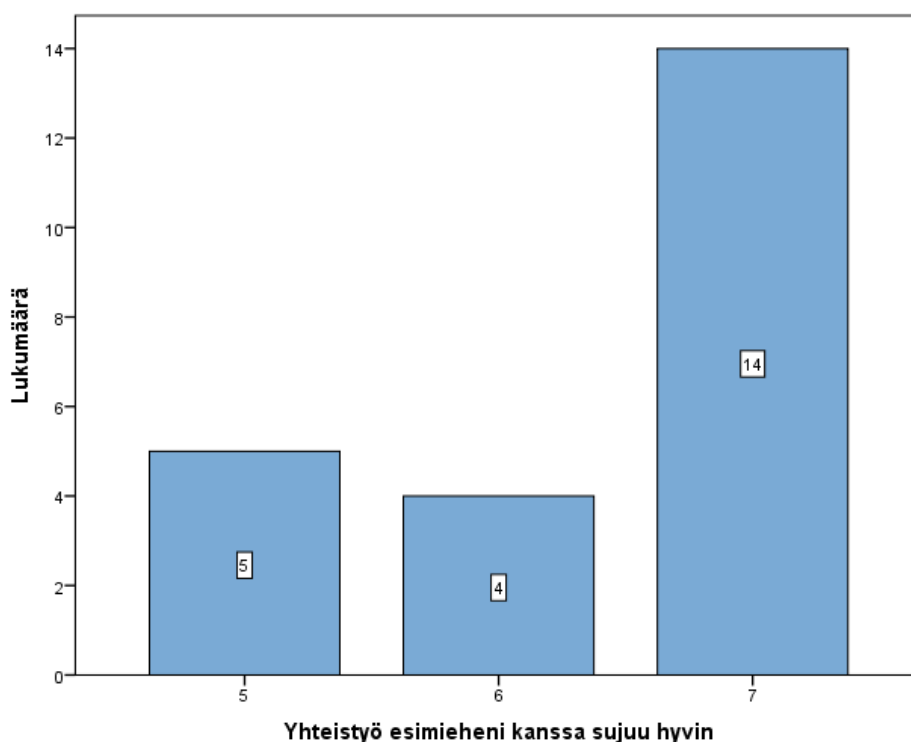
Taulukko 5. Vastausten keskiarvot kysymyskohtaisesti, osa 3.

	Vastausten lukumäärä	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta
Yhteistyö esimieheni kanssa sujuu hyvin	23	5	7	6,39	,839
Esimieheni on tukenani aina tarvittaessa	22	4	7	6,05	1,214
Esimieheni käsittelee kaikki huomiota vaativat ongelmat työpaikalla	22	3	7	5,50	1,336
Saan esimieheltäni työtäni koskevaa rakentavaa palautetta säännöllisesti	23	1	7	4,61	1,852

Taulukko 6. Vastausten keskiarvot kysymyskohtaisesti työsuhteen keston mukaan, osa 3.

	Kuinka pitkään olet työskennellyt yrityksessä?	Vastausten lukumäärä	Keskiarvo	Keskihajonta
Yhteistyö esimieheni kanssa sujuu hyvin	alle 2kk	11	6,73	,467
	yli 2 kk	12	6,08	,996
Esimieheni on tukenani aina tarvittaessa	alle 2kk	10	6,40	,966
	yli 2 kk	12	5,75	1,357
Esimieheni käsittelee kaikki huomiota vaativat ongelmat työpaikalla	alle 2kk	10	5,70	1,059
	yli 2 kk	12	5,33	1,557
Saan esimieheltäni työtäni koskevaa rakentavaa palautetta säännöllisesti	alle 2kk	11	4,27	2,005
	yli 2 kk	12	4,92	1,730

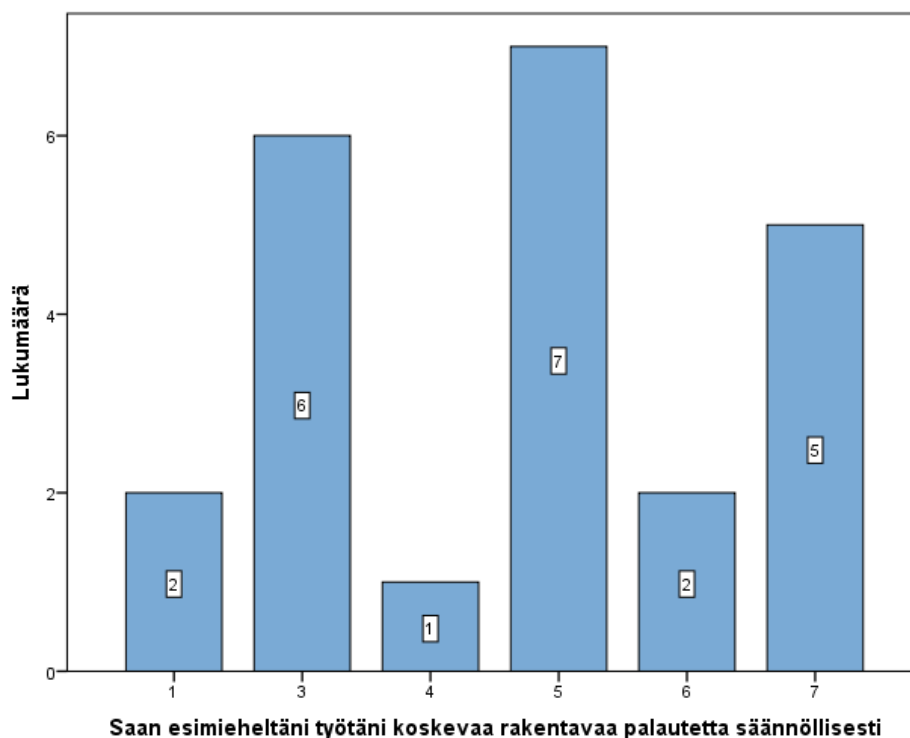
Esimiestyöhön oltiin yleisesti ottaen tyytyväisiä. Vastaajista suurimman osan mukaan yhteistyö esimiehen kanssa sujuu hyvin ja hän on työyhteisön tukena aina tarvittaessa. Kuvio 13 havainnollistaa, kuinka yli puolet yrityksen työntekijöistä arvioi yhteistyön esimiehen kanssa sujuvan parhaalla mahdollisella tavalla. Taulukko 5 osoittaa, kuinka keskiarvoksi muodostui 6,39, mikä on paras tulos koko kyselyn väittämistä. Analysoitaessa esimiestyöhön liittyviä työyhteisön vastausten antamia tuloksia tulee muistaa työyhteisössä kesän aikana tapahtunut muutos. Esimiesvaihdos muutti työyhteisön sisäistä dynamiikkaa, eikä voida sanoa, että tilanne olisi automaattisesti pysynyt samana kuin edellisen esimiehen aikana.



Kuvio 13. Frekvenssikaavio väittämän ”Yhteistyö esimieheni kanssa sujuu hyvin” vastauksista.

Vaikka yhteistyö sujuukin monien mukaan esimiehen kanssa hyvin, ilmeni kyselystä, että monet tuntevat esimiehen olevan kiireinen, ja että tämä ei ehdi antamaan palautetta tehdystä työstä, ainakaan säännöllisesti. Kuvio 14 ilmentää, kuinka paljon hajontaa vastauksissa oli. Kun tuloksia tarkastellaan lisäksi työsuhteen keston kannalta, huomataan taulukosta 6 uusien työntekijöiden näkökulma palautteen saamisesta, sillä vastausten keskiarvo on pidempiaikaisia työntekijöitä huonompi ja hajontaa vastauksissa on enemmän.

Tulokset kertovat esimiehen kiireestä, sillä jotkut tuntevat saavansa paljonkin tukea ja säännöllistä palautetta, kun taas toiset eivät. Kiireinen esimies ei välttämättä ehdi huomioida kaikkia työntekijöitä yhtä paljoa, mikä on myös välillinen osoitus tasapuolisen kohtelun haasteista, sillä jokainen työntekijä on yhtä arvokas. Avoimissa kommentteissa otettiin kantaa nimenomaan esimiehen kiireeseen ja siihen, että apua ongelmiin saa usein pyytää useammin kuin kerran. Myös sääntöihin ja niiden noudattamiseen sekä yleiseen tasavertaisuuteen toivottaisiin parannusta. Sen huomaa myös siitä, että esimiehen puuttumisen ongelmakohtiin työpaikalla arvioidaan olevan vain keskinkertaista. Tämä kertoo työntekijöiden toivomuksista saavuttaa tasavertainen työpaikka kaikille.



Kuvio 14. Frekvenssikaavio väittämän "Saun esimiehelläni työtäni koskevaa rakentavaa palautetta säännöllisesti" vastauksista.

7.4 Teemahaastattelut

7.4.1 Haastatteluiden toteutus

Haastatteluissa pyrittiin kiinnittämään huomiota erityisesti työilmapiiriä ja esimiestyöskentelyä koskeviin aihealueisiin. Teemahaastattelut tehtiin 26.6.2013 ja 1.7.2013. Haastattelut ja kysely toteutettiin yrityksessä kolme viikkoa kestäneen ajanjakson aikana. Haastattelut nauhoitettiin ja ne kirjoitettiin opinnäytetyöhön auki yleiskielellä, sillä tarkoilla sanavalinnoilla ei haastattelujen tulosten kannalta ollut tärkeää merkitystä. Haastattelujen vastaukset analysoitiin auki kirjoitetun aineiston pohjalta.

Haastatteluissa pyrittiin saamaan kokonaisvaltainen kuva toimeksiantajayrityksen vahvuuksista ja haasteista työyhteisössä kahdesta eri näkökulmasta käsin. Ensimmäinen haastateltavista ehti toimia myyntitoimiston esimiehenä reilun vuoden verran ennen kuin lopetti työskentelyn yrityksessä heinäkuussa 2013. Toinen aloitti ratkaisumyyjänä toimien esimiehen apuna uusien myyjien koulutuksessa ja muiden

toimiston asioiden hoitamisessa, ennen kuin hänet nostettiin esimieheksi vanhan esimiehen tilalle. Kummallakaan ei ollut aikaisempaa kokemusta esimiehenä toimimisesta, vaan he ovat edenneet yrityksen sisällä esimiesasemaan.

7.4.2 Ensimmäinen haastattelu

Kun esimieheltä kysyttiin, missä työnsä osa-alueissa hän on onnistunut parhaiten, hän arvioi onnistuneensa työntekijöiden motivoinnissa ja positiivisen työilmapiirin ylläpitämisessä. Esimies katsoi, että tärkein yksittäinen asia kyseisen myyntitoimiston johtamisessa on ihmisläheinen suhtautuminen työhön ja työntekijöihin. Työntekijät ovat avoimesti tyytyväisiä työpaikkaansa, ilmeisesti ainakin tyytyväisempiä kuin olisivat kilpailijoilla.

Esimiehen mukaan työyhteisöä ja hänen omaa työtänsä haastaa organisaatiostruktuurin puute. Vaikka ratkaisumyyjien työtehtävä on selkeä, on heidän työnsä sujuvuuden kannalta tärkeää, että myös heidän työtään tukevat toiminnot ovat niiden tekijöille selkeitä ja sujuvia. Organisaatorakenteen puutteen vuoksi esimies joutuu usein joustamaan työntekijöiden suhteen enemmän kuin ehkä haluaisi. Hänelle jää velvoite selvittää erilaisten kommunikaatiokatkosten vuoksi syntyneet erimielisyydet. Monella työntekijällä saattaa ilmetä yllättäviäkin ongelmia, eikä niiden käsitteleminen pysy aina työpaikan ulkopuolella. Esimieheltä vaaditaan nopeaa reagointikykyä ja tahdikkuutta, jotta hän kykenee ratkaisemaan ongelmat ja selviytymään haastavista tilanteista. Joskus esimiehestä tuntuu kuitenkin siltä, ettei hänellä ole tarpeeksi keinoja vaikuttaa työpaikan asioihin.

Toimeksiantajayrityksessä esimies on monessa asiassa ainoa henkilö, joka tietää toimintatavat tiettyihin tilanteisiin. Muut tahot keskeyttävät usein esimiehen työtä, sillä esimerkiksi alihankkijat saattavat tulla kysymään neuvoa sellaisissa asioissa, mitkä eivät suoranaisesti kuulu esimiehen vastuualueisiin. Organisaatiostruktuuri kuitenkin välillisesti vaatii esimiehen panostusta asiaan, sillä hän on monessa suhteessa ainoa asiantuntija kyseisessä tilanteessa. Keskeytykset ja työnteon järjestelmällisyyden puute ovat oleellisia haasteita sujuvalle työnteolle. On tärkeää olla työntekijöiden saavutettavissa, varsinkin kun on ainoa esimies sesongista riippuen jopa 25 henkilölle. Myyjien työn sujuvuus on korkealla esimiehen työtehtävien tärkeysjärjestyksessä, mutta usein lähdettyään auttamaan työntekijää tämän ongelmassa on riskinä unohtaa, mitä oli aiemmin tekemässä. Esimiehen mukaan on hankalaa löytää tasapainoa

työtaakan jakamiselle, sillä esimiehen omatkin työtehtävät ovat tärkeitä myynnin sujumisen kannalta.

Esimies tunnistaa työpaikalla olevat tasavertaisuutta koskevat haasteet. On hankalaa löytää tasapainoa, joka tyydyttäisi kaikkia, sillä toimistoon kohdistuu myös myynnin tavoitteita koskevia paineita. Työympäristö kuitenkin vaatii tiukempaa kuria ja sääntöjä kuin vastaava työpaikka Suomessa, sillä ympäristö tarjoaa niin monia erilaisia haasteita. Haastavaa on myös se, että myyntitiimi tarvitsee hyvää tulosta tekevää työntekijää, vaikka hän ei noudattaisikaan työpaikan sääntöjä. Tilannetta voi hankaloittaa myös erityisesti sesongin ulkopuolella pula myyjistä. Tämä saattaa olla yrityksen kannalta hyvä ratkaisu, mutta syö pohjaa yhteisiltä säännöiltä ja heikentää työpaikan yhteishenkeä.

Toimeksiantajan esimiehen työ on usein raskasta, mutta keinoja jaksaa on myös monia. Esimiestä itseään motivoi työssään oman esimiehen tuki ja arvostus, ja lisäksi hän on joustava ja muutokseen kannustava. Myös oma leikkimielisyys ja kyky olla ottamatta asioita liian vakavasti auttavat jatkuvan kiireen ja stressin sietokykyyn. Kaikessa pitää muistaa, että vaikka työ onkin rankkaa, se on loppujen lopuksi vain työtä.

7.4.3 Toinen haastattelu

Toisessa teemahaastattelussa käsiteltiin asioita yrityksen tuolloisen vastuumyyjän näkökulmasta, joka toimeksiannon loppupuolella nostettiin myyntitoimiston esimieheksi. Hän on toiminut myyntitehtävissä useamman vuoden ja on yksi koko yrityksen kokeneimmista ratkaisumyyjistä. Lisäksi hän oli jo kesän ajan toiminut edellisen esimiehen apuna ja tunsikin keskeisimmät tehtävät ja vastualueet.

Uutta esimiestä auttaa hänen työssään se, että hänellä on vakaa kokemus myyntityöstä ja näin ollen parempi auktoriteetti työntekijöiden koulutuksessa. Hänellä on toisenlainen suhtautuminen esimiesasemaansa kuin edeltäjällään, ja hänen johtamisensa perustuu selkeämmin ajan kanssa saavutettuun auktoriteettiin ratkaisumyyjien keskuudessa. Hänellä ei kuitenkaan ole edellisen esimiehen tapaan kokemusta esimiehenä työskentelemisestä, ja monet asiat tuntuvat sen vuoksi haastavilta. Hän on myös tietoinen yrityksessä vallitsevista rakenteellisista puutteista, sillä hankalampien kysymysten kohdalla vastuun jakautuminen on epäselvää, ja kun

mennään tarpeeksi pitkälle, vastuu siirtyy aina vain eteenpäin ja lopulta unohtuu. Uusi esimies tunnistaa työyhteisön tarpeen sen kehittämiseen, ja selkeimmin työyhteisön arjessa näkyvät tasapuolisuuteen liittyvät ongelmat, sillä kaikilla tulisi olla yhteiset pelisäännöt. Lisäksi toimeksiantaja on organisaation päämyyntitoimisto, jolta edellytetään roolissaan esimerkkinä toimimista ja työntekijöiden kannalta reiluja sääntöjä.

Kokeneena ratkaisumyyjänä esimies tuntee työn suurimman haasteen; joka päivä pitäisi olla ”hyvä päivä”. Huonompinakin päivinä tulisi saavuttaa asetetut myyntitavoitteet, ja haasteena on saada itsensä motivoituksi tekemään töissä vaaditun tuloksen. Toisina päivinä tavoitteisiin pääseminen vaatii huomattavasti paljon enemmän töitä kuin toisina, mutta helpommat päivät auttavat osaltaan myös jaksamaan vaikeita päiviä.

Esimies mainitsee uudessa työssään haasteellisimmiksi osa-alueiksi työntekijöiden suuren vaihtuvuuden, sillä se hankaloittaa tulevaisuuden ennakoimista. Espanjaan saapuvat työntekijät ovat eri elämänvaiheissa ja -tilanteissa ja ikähaarukka on suuri, ja työntekijöiden erilaisuus luo painetta ja haastetta työn arkeen. Kouluttajana esimies tekee usein turhalta tuntuvaa työtä kouluttaessaan uusia työntekijöitä, jotka eivät sitten jääkään yritykseen. Vastaavasti joidenkin pidempiaikaisten työntekijöiden kanssa on haastavaa tulla toimeen, sillä niin työyhteisö kuin työntekijätkin ovat osaltaan melko värikkäitä.

Toisesta näkökulmasta katsottuna esimiehen mukaan työntekijöiden suuri vaihtuvuus on paitsi haaste, myös voimavara. Töihin saattaa palata pitkän tauon jälkeen vanhoja tuttuja, ja työyhteisö pysyy dynaamisena. Yhtenä yrityksen pitkäaikaisimmista työntekijöistä esimies näkee työkavereiden vaihtuvan jatkuvasti, ja joitain työkavereita jää tietenkin kaipaamaan heidän lähdettyään. Hänen mukaansa työyhteisön monimuotoisuutta tulisi silti pyrkiä hyödyntämään entistä paremmin.

8 Tärkeimmät tutkimustulokset

8.1 Tavoitteista tutkimustuloksiin

Työn tavoitteena oli tehdä toimeksiantajalle työyhteisön ja esimiehen työtä koskevia kehitysehdotuksia. Tavoitteeseen pääsemiseksi tarvittiin ajankohtaista tietoa työyhteisön tilasta, joten sen analysoimiseksi sovellettiin laadullista ja määrällistä tutkimusta. Empiirisen tutkimuksen osio koostui toimeksiantajalle tehdyistä esimiesten haastatteluista sekä työhyvinvointikyselystä. Hankkeen kehitysehdotukset tehtiin tutkimusanalyysin sekä viitekehukseen liittyvän teorian tiedon pohjalta.

Työn teoreettinen viitekehys on laaja, joten se on rajattu käsittelemään vain toimeksiantajan kannalta oleellisia osa-alueita. Myös tavoite on rajattu hyödyntämään toimeksiantajan työyhteisöä. Opinnäytetyön tarkemmiksi tavoitteiksi muodostuivat kehitysehdotusten tekeminen työnteon toimivuuden parantamiseksi sekä ehdotusten tekeminen työpaikalla toteutettavaan käytännön kehittämistyöhön ja jatkuvassa muutoksessa toimimiseen. Työssä tarkastellaan näitä aihealueita esimiehen ja johtamisen näkökulmasta. Kehitysehdotuksissa käsitellään tarkemmin myyntitiimin ja esimiehen työnteon tehokkuuden parantamista työhyvinvointia lisäämällä.

Tutkimusten ja teorian tiedon valossa toimeksiantajasta oli mahdollista muodostaa hyvinkin kokonaisvaltainen kuva käsittäen työyhteisön ja toimintaympäristön vahvuuksia ja toisaalta sen haasteita. Yrityksen toiminnan tehokkuutta ja työyhteisön hyvinvointia haastetaan jatkuvasti monella eri tavalla, mutta päättävällä toiminnalla ja kehityskohteisiin tarttumalla tehdystä työstä saadaan enemmän irti samalla parantaen yrityksen sisäistä työhyvinvointia.

8.2 Epäselvä organisaatorakenne

Tutkimuksessa kävi ilmi, että toiminnan kannalta tärkein kehitettävä osa-alue koskee epäselviä organisaatorakenteita. Yrityksen toiminta on melko nuorta ja toiminta on laajentunut nopeasti, mutta organisaatiossa ei ole tehty toimintaa tukevia rakenteellisia uudistuksia samaan tahtiin muun kehityksen kanssa. Tilanne on johtanut siihen, että organisaation prosessit eivät tue käytännön myyntitoimintaa tarpeeksi, vaan monissa tilanteissa jopa luovat esteitä toimiston perustehtävän sujumiselle.

Toimivan työyhteisön tärkein edellytys on selkeä perustehtävä, ja epäselvä organisaatorakenne vaikuttaa suoraan niin työyhteisön kuin esimiehenkin toimintaan. Työtehtävien ja vastuualueiden limittyminen hankaloittavat työntekoa ja luovat jännitteitä työyhteisön sisällä. Telemarkkinoijien toimenkuva on selkeä, mutta vastuun jakautuminen toimiston sisäisten ja sen toimintaan vaikuttavien toimijoiden kesken on epäselvää. Joitain työtehtäviä saattaa hoitaa useampi henkilö toisistaan tietämättä, ja vastaavasti tärkeitä asioita saattaa jäädä hoitamatta, koska vastuuhenkilöstä ei olla varmoja. Epäselvyydet johtavat toiminnan tehottomuuteen, mutta myös vaikuttavat negatiivisesti työilmapiiriin. Myös toimijoiden välisten valtasuhteiden epäselvyys aiheuttaa ongelmia työntekoon ja tehtävien suorittamiseen menestyksellisesti.

Työtehtävien suorittamiseen liittyviä hankaluuksia ja niitä koskevia aukkoja osaamisessa on yrityksessä osin pyritty paikkaamaan palkkaamalla tiettyihin työtehtäviin harjoittelijoita. Periaatteena tulisi harjoittelijoiden palkkaamiseen olla, että he tulevat yritykselle nimenomaan harjoitteluun, eivätkä tekemään sellaista työtä, mitä kukaan vakituisista työntekijöistä ei osaa tai ehdi tehdä. Se on harjoittelijan opiskelun kannalta kannattamatonta, mutta myös yrityksen toiminnan kannalta tällaisella toiminnalla saavutetaan vain lyhytaikainen hyöty. Siinä vaiheessa, kun harjoittelija oppii yrityksen toimintatavat, onkin harjoittelu jo loppumassa, ja yritys jää jälleen ilman tarvittavien työtehtävien osaajaa.

Työharjoittelun yleisenä vaatimuksena on myös, ettei harjoittelija ole viime kädessä vastuussa mistään yrityksen toiminnan kannalta merkittävästä prosessista, vaan hänellä on aina mahdollisuus keskustella yrityksen edustajan kanssa hankalista asioista ja pyytää neuvoa oppiakseen työharjoittelustaan mahdollisimman paljon. Yrityksen kannalta voi olla jopa vahingollista palkata harjoittelijaa vastuuseen liian laajasta kokonaisuudesta, sillä heikko valvonta ja vajavainen ohjeistus työn suorittamiseen lisäävät merkittävästi virheiden riskiä. Yrityksen sisällä joudutaan lisäksi käyttämään tarpeettomasti resursseja toistuvasti uuden harjoittelijan perehdyttämiseen vastuualueisiinsa. Toimeksiantajan tilannetta auttaisi huomattavasti organisaatorakenteiden ja työtehtävien selkeyttäminen myös siitä näkökulmasta, että saataisiin tietoa, mitkä vastuualueet ovat työpaikalla vailla selkeää osaajaa.

Organisaation ei täydy olla toimiakseen erityisen hierarkkinen, mutta tietyt valtasuhteet ja vastuualueet sen sisällä on oltava. Työntekijöillä tulee olla selkeästi tiedossa, keneltä kysyä ratkaisuja ongelmiin ja mahdollisiin ristiriitatilanteisiin. Luottamus organisaation

toimintaan ja tasapuolisuuteen on tärkeää, sillä työntekijä, joka ei luota esimieheen tai organisaatioon, ei luultavasti myöskään ole kovin sitoutunut työntekoon. Toimeksiantajalla on yhtenä suurena haasteena työntekijöiden sitoutumattomuus organisaatioon, mitä todentaa poissaolojen määrä sekä jatkuvat irtisanoutumiset.

8.3 Kommunikaation sujuvuuden haasteet

Toinen toimeksiantajan selkeimmistä työilmapiiriä jaa työnteon toimivuutta haastavista tekijöistä on kommunikaation puute. Se on osittain seurausta oikeanlaisen kommunikaatiokanavan puuttumisesta, osittain hankalista henkilökemioista. Toimeksiantajan tapauksessa suurin taustalla oleva syy kommunikaatio-ongelmiin on kuitenkin organisaatorakenteiden epäselvyys, joka on edennyt siihen vaiheeseen, että sillä on negatiivisia vaikutuksia myös henkilökunnan keskinäisiin väleihin.

Tiedonkulku yrityksen sisällä on haasteellista, sillä käytössä ei ole minkäänlaista yhteistä kommunikaatiokanavaa, joka olisi tasapuolisesti kaikkien saatavilla. Tiedonkulku on sirpaloitunutta ja keskusteluja käydään ja päätöksiä tehdään paljon kahdenkeskisesti, mutta kaikkia päätösten kannalta tärkeitä osapuolia ei välttämättä oteta mukaan päätöksentekoon. Päätöksistä tiedottamisessa on myös haasteita, sillä tieto ei kulje aina kaikille asianosaisille ajoissa, tai se tulee ilmi väärässä tilanteessa. Tehtyihin päätöksiin palaaminen on välillä haasteellista, sillä pidetyistä palavereista ei aina ole muistioita, jolloin myös tehtyjen päätösten seuranta hankaloituu.

Tiedonkulun ongelmat ovat alkaneet heijastua toimeksiantajalla myös toimihenkilöiden välisiin suhteisiin. Muun muassa näkemyserot toiminnan toteuttamisesta ja työpaikan käytännöistä aiheuttavat erimielisyyksiä. Organisaation häilyvyys on kuitenkin saanut aikaan sen, ettei asioista nähdä aina hyödylliseksi keskustella yhdessä, vaan kukin yrittää tehdä asioista omat johtopäätöksensä ja toimia niiden mukaan. Avoimen keskustelun puute aiheuttaa lisää väärinymmärryksiä ja ongelmat kasaantuvat.

8.4 Uusi esimies haastavassa ympäristössä

Kun esimies on uusi, on melko yleistä, ettei hän vielä nauti työyhteisön täydellistä luottamusta. Johdonmukaisella ja oikeudenmukaisella toiminnalla luottamus kuitenkin rakentuu vähä vähältä. Esimiehelle on ensisijaisen tärkeää tehdä selvä ero aiemman ja

nykyisen roolin välillä. Yrityksen nykyinen on aiemmin toiminut työyhteisössä asiantuntijan roolissa, eikä hänellä ole aiempaa käytännön kokemusta esimiestyöstä. Muutos työtehtävissä ja vastuualueiden määrässä on suuri, ja esimies tarvitsee keinoja muutoksen hallitsemiseen. Roolin muutos työyhteisön aktiivisesta jäsenestä esimieheksi voi aiheuttaa hankaluuksia, jos työntekijät eivät tunne uutta esimiestä oikeudenmukaiseksi. Esimerkiksi läheiset ystävyyssuhteet joidenkin työntekijöiden kanssa voivat muodostua ongelmaksi, sillä ne helposti tulkitaan tiettyjen työntekijöiden suosimiseksi, vaikka siitä ei olisikaan kyse. Esimiehen puolueettomuus voi kuitenkin hämärtyä, jos hän on liian keskeisessä osassa työyhteisön toimintaa. Tämä voi johtaa luottamuksen heikkenemiseen esimiestä kohtaan, jonka vaarana on työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen laskeminen. Jos esimieheen ei luoteta, on sillä selkeät seuraussuhteet aina yrityksen tulokseen asti. Kokonaisvaltainen luottamuspula työpaikalla johtaa työhyvinvoinnin merkittävään heikkenemiseen.

Esimiehen oikeudenmukaisuus on yksi tärkeimmistä ominaisuuksista, joiden pohjalta työntekijät luottavat esimieheensä. Työyhteisön sisällä yksittäiset työntekijät arvioivat itseään käyttäen toteutunutta tai toteutumaton oikeudenmukaisuutta arvostuksen mittapuuna. Oikeudenmukaisuudella on luottamuksen lisäksi tärkeä rooli työntekijöiden keskinäisten suhteiden rakentumisessa ja kehittämisessä. Toimeksiantajayrityksessä oikeudenmukainen kohtelu voidaan kokea haasteellisena esimerkiksi tapauksissa, joissa toiset työntekijät saavat näennäisen vapaampaa kohtelua osakseen kuin toiset.

Esimiestä haastaa uudessa tehtävässään myös se, ettei hänellä ole aiempaa vertailukohtaa omalle toiminnalleen. Hänen vastuualueensa kattaa käytännössä koko telemarkkinointitoimiston toiminnan, eikä hänellä ole aiempaa kokemusta eri kokonaisuuksien hallinnasta. Esimiestaitoina johtajuus-, ongelmanratkaisu-, kommunikaatio-, ajanhallinta- sekä itsensä johtamistaitojen osaaminen korostuu. Lisäksi esimiehen työlle ovat oleellisia hyvinkin erilaisista syistä johtuvat työpäivän mittaan tapahtuvan keskeytykset. Esimiehen työtila on avoin, mutta hänellä on mahdollisuus työskennellä myös suljetussa toimistossa halutessaan. Avoin työtila parantaa työntekijöiden luottamusta esimieheen sekä edistää avointa keskustelua työpaikalla. Toisaalta se laskee esimiehen oman työnteon tehokkuutta. Paras keino saavuttaa tasapaino oman työnteon ja alaisten saatavilla olemisen välillä on tehdä selväksi työntekijöille, milloin esimiestä ei saa häiritä. Niinä aikoina työntekijöillä tulee kuitenkin olla joku muu, jolta voi kiireisissä tilanteissa kysyä konsultaatiota.

Toimeksiantajan esimiehen työtehtävät ovat melko hajanaisia käsittäen niin ihmisten johtamista kuin asioiden johtamistakin. Johtajuustaitojen merkitys korostuu työntekijöiden motivoinnissa, kannustamisessa ja tekemisen ilmapiirin luomisessa ja ylläpitämisessä työpaikan jokapäiväisessä toiminnassa. Asioiden johtamista ja järjestelmällisyyttä tarvitaan taas rutiinomaisempien tehtävien, kuten myynnin seurannan ja käytännön työtehtävien, kuten perehdytysten ja kokousten pitämisen ja niiden muistioiden laatimisen, hallitsemiseksi. Uusi esimies on haasteiden edessä, ja tarvitsee tukea jaksakseen työtehtävässään.

8.5 Työyhteisön monimuotoisuus

Toimeksiantajan työyhteisö on monimuotoinen käsittäen niin kansainvälisyyden mukanaan tuomat haasteet ja eri taustoista tulevien työntekijöiden ongelmat. Haasteet alkavat jo työntekijöiden rekrytoinnista. Alkuvaiheessa työntekijöistä on mahdollista saada vain rajoitettu määrä tietoa, sillä työntekijät hyväksytään usein pelkän puhelinhaastattelun perusteella. Työpaikalla voi ilmetä monenlaisia yllättäviä ongelmia, joihin ei ole etukäteen varauduttu.

Toimeksiantajan työyhteisössä monimuotoisuus on arkipäivää. Työpaikalla on kansainvälisiä työntekijöitä, joiden rekrytoinnissa, kouluttamisessa ja työhön sitouttamisessa ilmenee huomattavasti enemmän haasteita kuin suomalaisten työntekijöiden työhönotossa ja perehdytyksessä. Rekrytointi ja koulutus tehdään englanniksi, vaikka työntekijöiden työkieli on heidän oma äidinkieltensä. Työ haastaa uuden työntekijän, sillä hän joutuu alusta asti tilanteeseen, jossa hänelle lankeaa suuri vastuu tarjotun koulutusmateriaalin kääntämisessä omalle kielelleen. Heillä ei ole suomalaisten työntekijöiden saamaa mahdollisuutta oppia muilta työntekijöiltä ja tutustua työyhteisön käytäntöihin samalla intensiteetillä. Ulkomaalaisten työntekijöiden vaihtuvuus on huomattavasti suurempaa kuin suomalaisten työntekijöiden, eikä heidän tekemänsä myyntityö tuota tasaista tulosta.

Ulkomaalaiset työntekijät aiheuttavat haasteita myös työnantajalle, sillä heidän pitää käyttää resurssejaan myynnin tukitoimintojen vaatimien lomakkeiden kääntämisestä kohdemaan kielelle aina laskutustapojen selvittämiseen asti. Myös tehdyn työn seuranta ja ongelmatilanteiden ratkominen muuttuu haasteellisemmaksi, jos yrityksellä ei ole käytössään myyjän lisäksi toistaa kohdemaan kieltä osaavaa työntekijää.

8.6 Tasapuolisuuden ja palkitsemisen haasteet

Toimeksiantajalle sovelletussa määrällisessä tutkimuksessa tuli ilmi joidenkin työntekijöiden kokemus epäoikeudenmukaisesta työyhteisöstä. Tilanne on haastava, sillä telemarkkinointityö on hyvin tuloshakuista ja kilpailuhenkistä, ja työssä jaksamiseen tarvitaan tietynlaista persoonaa ja päättäväisyyttä. Esimies on välillä hankalan haasteen edessä, kun vastakkain asetetaan työn tuloksellisuus ja tasapuolinen kohtelu. Lähtökohta on, ettei tasapuolisuudesta tule koskaan tinkiä, mutta esimiehelle asetetut yrityksen toiminnan tulostavoitteet eivät ota huomioon työntekijöiden persoonaa. Haaste ei ole yksilöllinen kyseiselle telemarkkinointiyritykselle, vaan koskee koko toimialaa.

Tasapuolisen kohtelun haasteena annettakoon esimerkkinä tapaus, jossa on kaksi työntekijää. Toinen on vastuuntuntoinen; hän on ahkera työntekijä ja tekee töissä aina parhaansa kannustaen toisia ja toimii yhteishengen nostattajana, mutta ei pääse asetettuihin myynnillisiin tavoitteisiin. Toinen työntekijä on epäluotettava; hän saapuu töihin usein myöhässä tai jää pois ilmoittamatta, haastaa esimiehen auktoriteettia jatkuvasti ja joskus jopa häiritsee muiden työntekijöiden työntekoa, mutta tekee poikkeuksetta yrityksen myyjänä yhtä parhaista myynnillisistä tuloksista. Lisäksi jälkimmäisenä kuvailtu työntekijä palkitaan tekemästään työstä, sillä palkitseminen perustuu myyntitoimistoissa lähes poikkeuksetta tehtyyn tulokseen.

Esimerkin kaltaisia tapauksia on jossain suhteessa myös toimeksiantajayrityksessä. Jälkimmäisen työntekijän käytös herättää usein paheksuntaa ja kateutta muissa työntekijöissä, jotka kokevat tekevänsä enemmän töitä, mutta saavansa vähemmän tunnustusta. Palkitsemisen keinot ja kohteet tuntuvat usein rajallisilta, sillä telemarkkinointityössä ei ole kovin montaa osa-aluetta, vaan työ on nimenomaan puhelintyöskentelyä ja myymistä. Toisaalta, jos kaikki työntekijät ovat ensimmäisenä kuvailun kaltaisia, työnantaja jää toiminnassaan tappiolle ja yritys joutuu lopulta lopettamaan toimintansa. Esimiehen vastuulla on päättää, mitkä päätökset toimivat parhaiten työyhteisön hyvinvoinnin ja ylemmän tahon odotusten keskiössä.

8.7 Työn rasittavuus ja tekniset haasteet

Telemarkkinointi on haastavaa työtä, sillä siitä on hankala etsiä monipuolisuutta ja vaihtelevuutta. Työtä tukemaan voidaan kehittää erilaisia motivointi- ja

palkitsemisjärjestelmiä, mutta työn perustehtävä on hyvin pitkälti rutiiniin perustuvaa, toistavaa työtä. Toistuvuus haastaa työntekijän motivaatiota. Toimeksiantaja on pyrkinyt antamaan työlle lisäarvoa palkitsemisjärjestelmien muodossa, mutta työntekijöiden suuri vaihtuvuus on silti toimeksiantajalle selkeä haaste.

Käytännön työntekoa haastavat tekniset ongelmat voivat myös osaltaan laskea työmotivaatiota. Työnteko on vahvasti riippuvainen käytössä olevista välineistä, ja niiden ajoittainen toimimattomuus aiheuttaa stressiä työntekijöille, sillä heille on asetettu puheluiden ajalliset ja myynnilliset tavoitteet, joiden täyttymisestä heidän tulee huolehtia joka päivä. Jotta työntekijät jaksaisivat paremmin työssään, tulee heidän työnteon varmistamiseksi olla keinot pitää huolta työvälineiden toimivuudesta.

8.8 Sosiaalisen median asettamat haasteet

Yksi selkeimmistä työnteon tehokkuuden haasteista toimeksiantajalla on sosiaalisen median ja erilaisten blogien käyttö työaikana. Pääosa varsinkin nuorista työntekijöistä on hyvin verkostoitunut eri sähköisten kanavien kautta, mutta eri medioiden käyttö ei edistä työn tekemistä eikä käyttöä laajemmassa suhteessa ole työnantajan edun mukaista työpaikalla sallia. Totaalinen sosiaalisten medioiden käytön kieltäminen on kuitenkin haastavaa, sillä se vaikuttaa usein negatiivisesti työilmapiiriin. Toimeksiantajan tilanteessa paras vaihtoehto on sallia medioiden käyttö, kunhan se tapahtuu esimerkiksi taukojen aikana, tai on esimerkiksi sidottuna työpaikan palkitsemisjärjestelmään.

Tietyissä tapauksissa on hyvä sopia työntekijöiden kanssa myös, mitä sosiaalisessa mediassa saa julkaista esimerkiksi omasta työstä tai työnantajasta. Toimeksiantaja toimii hyvin kilpaillussa ympäristössä, ja usein työntekijät ovat verkostoituneet myös kilpailevien yritysten työntekijöiden kanssa. Tilanteesta voi seurata haittoja yrityksen toiminnalle, jos työntekijät kommentoivat sellaisia yrityksen asioita sosiaalisessa mediassa, jotka eivät ole julkista tietoa.

Sosiaalinen media asettaa haasteita myös esimiehen ja alaisen väliselle luottamussuhteelle. Jos esimies on verkostoitunut alaistensa kanssa esimerkiksi Facebookissa, saattaa se asettaa esimiehen hankalaan asemaan, kun hän on jatkuvasti tietoinen alaistensa työpäivän aikana tekemien statuspäivitysten määrästä ja työhön liittyvistä kommentista. Toisaalta, jos työntekijän ja esimiehen luottamussuhde

on tasapainossa, ei työntekijällä ole syytä käsitellä työtään tai esimiestään ainakaan kielteisessä valossa sosiaalisessa mediassa.

9 Kehitysehdotukset

9.1 Organisaatorakenteen selkiyttäminen ja kommunikaation parantaminen

Koko organisaation työnteon toimivuuteen selkeimmin vaikuttavia haasteita ovat epäselvä organisaatorakenne ja siitä seuraava työtehtävien epäselvyys. Organisaatorakenteen voi selkeyttää vain puhumalla ja tekemällä koko yritystä sitovia päätöksiä, ja kun keskinäiset alaisuussuhteet ovat selvillä, on helpompi siirtyä konkreettisten tehtävien delegointiin ja yksittäisten työntekijöiden vastuualueiden määrittämiseen. Kun kaikkien työtehtävät ovat selvillä paitsi työntekijöille itselleen, myös muille työntekijöille, se helpottaa ja nopeuttaa asioiden hoitamista. Organisaatiossa on oltava varmoja, että kaikille tehtäville ja prosesseille on olemassa myös selkeä vastuuhenkilö. Toimeksiantajan tilanteessa työtehtävien selkeyttäminen antaa myös kokonaiskuvan siitä, mitkä osaamisalueet ovat yrityksessä heikommin edustettuina ja onko tarvetta uusien toimistotyöntekijöiden rekrytoinnille.

Selkeiden työtehtävien lisäksi toimeksiantajan tulee panostaa kommunikaation esteettömään kulkemiseen. On yrityksestä kiinni, haluaako se sijoittaa resursseja esimerkiksi työntekijöiden oman intranetin perustamiseen. Intranetissä kaikki tieto olisi työntekijöiden saatavilla siten, että asianosaiset olisivat aina hyvin informoituja työtään ja organisaatiota koskevista uudistuksista ja toimintaan vaikuttavista asioista. Yhteinen kommunikaatiokanava toisi työpaikalle myös tasapuolisuutta, sillä myös epätasapuolinen tiedonkulku voi aiheuttaa työntekijöissä epäoikeudenmukaisen kohtelun ja arvostuksen puutteen tunteita.

Työtehtävien selkeys korreloi suoraan organisaation tehokkuuden kanssa, mutta sillä on positiivisia vaikutuksia myös työyhteisön hyvinvointiin. Väärinymmärryksistä johtuvat henkilöstiriidat eivät pahene entisestään, vaan päinvastoin ne voidaan käsitellä ja selvittää. Kun ristiiriitojen aiheuttajat on poistettu, voidaan keskittyä yhteishengen rakentamiseen puhtaalta pohjalta. Toimeksiantaja otti jo kesän aikana käyttöön kuukausittain pidettävän toimihenkilöiden virkistystilaisuuden, johon osallistuminen on pakollista. Kuvatun kaltaiset yhteishengen rakentamiseksi tähtäävät toimenpiteet ovat

tärkeä osa työilmapiirin parantamista. Ne eivät kuitenkaan toimi edukseen, jos henkilöstiriitoja aiheuttavia syitä ei selvitetä ja poisteta ensin. Toimeksiantajan tapauksessa paljon oleellisempaa on selkeä organisaatorakenne, toimivien viestintäkanavien olemassaolo sekä niiden aktiivinen käyttäminen.

Niin esimiehen kuin muunkin työyhteisön keinona henkilöstiriitoihin liittyvien ongelmien välttämiseksi on asiallinen suhtautuminen kaikkia kohtaan, ja useimmiten voi löytää korjattavaa myös omasta käytöksestään. Hankalissa tilanteissa esimiehen tulee ensin tarkastella omaa käytöstään ja etsiä siihen vaikuttavia syitä. Vuorovaikutustilanteissa auttaa myös avoimuus. Niin hyvinvoinnin kuin tuloksellisuudenkin näkökulmasta on koko työyhteisön edun mukaista, että kaikki tulevat toimeen keskenään ja työnteko on mahdollisimman vaivatonta. Sen vuoksi voi olla työnantajan suunnalta täysin perusteltua järjestää välillä virkistystilaisuuksia ja sellaista tekemistä, joka tutustuttaa työntekijöitä paremmin toisiinsa. Toiseen tutustuminen usein auttaa hyväksymään myös erilaisia toimintatapoja ja perustelemaan omia käsityksiään paremmin.

Työpaikalla kommunikoidaan paljon myös sähköisten viestintäkanavien ulkopuolella. Työyhteisössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, ja varsinkin rakenteellisten muutosten ollessa kyseessä jatkuva seuranta ja palautteen antaminen on tärkeää. Sen vuoksi työpaikalla tulisi olla käytäntönä säännölliset palaverit, jotka toimisivat yhtenä informaation jakamisen kanavana. Palaverit ovat tärkeä osa organisaatiokulttuuria. On tärkeää, että kaikki asianosaiset osallistuvat palavereihin ja että kaikilla on tilaisuus tuoda ideoitaan niissä esille. Palaverit ovat yksi varmimmista tavoista pitää yllä seurantaa yrityksen sisällä tapahtuvista asioista, kuten tuloksellisuudesta ja siitä, mitä työpaikalla tapahtuu nyt ja tulevaisuudessa. Tilannekatsaus voi olla kattava, mutta usein lyhyt palaveri riittää tärkeimpien asioiden läpikäymiseen. Niissä voidaan myös jakaa eteenpäin tärkeää informaatiota, ja silloin on erityisen tärkeää, että koko organisaatio on jollain tapaa edustettuna. Näin varmistetaan, että annettu tieto saavuttaa kaikki yrityksen työntekijät tai halutun joukon. Palaverit on hyvä erotella koskemaan erikseen toimihenkilöitä ja telemarkkinoijia, sillä heidän informaatiotarpeensa eroavat toisistaan paljonkin.

Työntekijöille on tärkeää pystyä paitsi saamaan palautetta tekemästään työstä, myös saada mahdollisuuksia antaa palautetta organisaation ja esimiehen toiminnasta. Rakentavalle palautteelle tulee olla kanavia, jotka huomioivat kaikki työntekijät.

Esimiehen kanssa yhteiset palaverit tulisi kanavoida niin, että niillä olisi eri tarkoituksia. Kaikki työntekijät eivät ole samanlaisia, joten palautettakin tulisi voida antaa useammalla eri tavalla. Työpaikalla on olemassa aloitelaatikko, jota ei käytetty kovin aktiivisesti. Sen käyttöön tulisi kannustaa, ja tehtyjä aloitteita ja ehdotuksia tulisi käsitellä myös yhdessä. Esimiehen tulee antaa työntekijöille mahdollisuus antaa palautetta myös kahden kesken. Osana tasapainoista työyhteisöä ja sen kehityksen seurantaan tutkimuksen kvantitatiivisena osiona tehty työhyvinvointikysely olisi hyvä toteuttaa esimerkiksi puolen vuoden välein kehityksen seurannan ylläpitämiseksi. Kaiken toiminnan perustana tulee olla avoimuus.

9.2 Esimiehen toiminnan tukeminen

Uuden esimiehen muuttunut rooli työyhteisössä ja vaativat työtehtävät edellyttävät työyhteisön ja esimiehen oman esimiehen tukea. Erityisen tärkeää on, ettei esimies tunne jäävänsä yksin vastuidensa kanssa. Alkuun johtavan esimiehen olisi hyvä pitää uuden esimiehen kanssa säännöllisiä palautekeskusteluja, joiden avulla voidaan kartoittaa työssä ilmenneitä haasteita ja ratkaisuja niihin. Näin mahdolliset ongelmat eivät pääse kasaantumaan, ja niihin puututaan ajoissa. Keskusteluja voidaan pitää alkuun tiheämmin, esimerkiksi parin viikon välein ja aina tarvittaessa, myöhemmin kuukauden välein tai tarvittaessa.

Esimiehen oman kehittymisen ja työssä jaksamisen kannalta oman esimiehen tuki on ensisijaisen tärkeää. Esimiehen tulee pystyä luottamaan omaan esimieheensä, jotta hän voi lähestyä tätä työhön liittyvien ongelmiansa kanssa, kun niitä ilmenee. Oman esimiehen tuki johtaa myös tietynlaiseen turvallisuuden tunteeseen, ja sopivassa määrin toteutettu valvonta luo painetta suoriutua esimiehen tehtävistä.

Esimiehen tueksi tarkoitettuun toimintaan liittyy myös omat haasteensa. Tuen ja liiallisen seurannan välillä on ero, eikä liian tarkka seuranta ole oikea ratkaisu esimiehen kouluttamiseksi, vaan johdolla pitää olla luottamusta esimiehen potentiaaliin ja osaamiseen. Muussa tapauksessa tilanne saattaa johtaa siihen, että esimies tukeutuu tarpeettomasti johdon mielipiteeseen eikä rohkene tekemään omia päätöksiään, mikä taas vie myös työyhteisön luottamuksen esimiehen osaamiseen. Liian tehokas ja yksityiskohtainen tarkkailu saattaa saada esimiehen mielessä myös negatiivisia tuntemuksia omaa esimiestä kohtaan ja saada hänet epäilemään omaa osaamistaan. Liiallisuuksiin menevä valvonta ja asioihin puuttuminen myös vaikuttaa

esimiehen oma-aloitteisuuteen ja ongelmanratkaisutaitojen ja muiden esimiestaitojen kehittymiseen. Esimiehen työlleen asettamat tavoitteet voivat myös ratkaisevasti vääristyä, jos hän omaksuu suoraan ylemmältä taholta tulleet odotukset eikä käsittele niitä ollenkaan omien näkökulmiensa ja työyhteisön potentiaalin kannalta.

Koska esimiehen tehtävät ovat niin laajalle levittyviä, on hänen hyvin hankala hallinnoida kaikkia tehtäviään samanaikaisesti. Jos esimiehen tehtäviä ei järjestetä uudelleen organisaation muita työtehtäviä ja vastuualueita jaettaessa, on esimiehen jaksamisen ja työn tehokkuuden ja toimivuuden kannalta paras vaihtoehto palkata yritykseen joko toinen esimies huolehtimaan osasta tehtävistä, jolloin työpaikalle muodostettaisiin esimiestiimi, tai nykyiselle esimiehelle suora alainen. Näin työntekijöillä olisi koko ajan saatavilla ainakin yksi vastuuhenkilö toimistolla. Myös myyntitoimiston dynamiikan kannalta olisi edullista, että paikalla olisi aina kaksi esimiestä, joista toinen olisi selkeästi ihmisten johtaja, ja toisen vastuualueet keskittyisivät enemmän asioiden johtamiseen liittyviin toimintoihin.

Esimiehen toiminnasta voidaan yleisesti myös todeta, ettei minkään yrityksen esimies ole koskaan ”valmis”. Niin uusille kuin työssään kokeneemmille esimiehille kaikkein tärkein on ominaisuus, joka sallii esimiehen muuttumisen, sillä kehitystä ei tapahdu ilman minkäänlaista muutosta. Sen vuoksi on suositeltavaa, että yrityksen esimiesasemassa toimivat henkilöt kouluttavat itseään esimerkiksi osallistumalla mahdollisuuksien mukaan joko verkossa järjestettäville kursseille tai johtamistaitoja käsitteleviin seminaareihin saadakseen toimintaansa uusia näkökulmia, mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen sekä esimiehen toiminnalle tärkeitä yleisiä työkaluja.

9.3 Monimuotoisen työyhteisön mahdollisuuksien hyödyntäminen

Kansainvälisyys on yksi työyhteisön moninaisuuden suurimmista haasteista. Työyhteisön kannalta heidän integroimisensa suomalaisten työntekijöiden muodostamaan tiiviiseen yhteisöön on haasteellista, ja tunne siitä, ettei kuulu joukkoon, heikentää suuresti uuden työntekijän sitoutuneisuutta organisaation toimintaan. Lisäksi kansainväliset työntekijät aiheuttavat paljon ylimääräistä työtä toimistossa, eikä kaikkiin vaadittuihin tehtäviin ole osaavaa työntekijää. Tilanteessa auttaa joko selkeä panostus kansainväliseen toimintaan, tai resurssien siirtäminen suomenkielisen työnteon

kehittämiseen. Toimeksiantajan nykyinen malli tasapainoilla kansainvälistymisen rajamaastossa ei hyödytä työntekijöitä eikä työnantajaa.

Myös uuden henkilöstön palkkaamisessa on haasteita. Sen sijaan, että uusia työntekijöitä rekrytoidaan mahdollisimman nopeasti ”kaikki sisään”- periaatteella, kannattaa panostaa enemmän työntekijöiden seulontaan ja tähdätä siihen, että työpaikalla tulisi käytännöksi tietyt perehdytyspäivät. Käytännössä se koskisi uusia työntekijöitä, joita pyydetäisiin aloittamaan sellaisena päivänä, kun useampia työntekijöitä on aloittamassa samaan aikaan. Perehdytyspäivä helpottaa esimiehen työtaakkaa, sillä hän on vastuussa työntekijöiden perehdytyksestä. Uuden työntekijän kouluttaminen on aina kouluttajalle raskasta, mutta siihen pitää silti jaksaa panostaa.

Kouluttamalla useita työntekijöitä samanaikaisesti säästetään resursseja ja edistetään esimiehen jaksamista, mutta käytännöstä on hyötyä myös uusille työntekijöille. Yhteisen aloitustilaisuuden ja koulutuksen avulla he saavat tukea muuten haastavan työn aloittamiseen. Yhteishenki paranee ja heidän on helpompi päästä mukaan työporukkaan. Työpaikalla on kuitenkin vältettävä klikkien muodostumista, joka erottaisi uudet työntekijät vanhoista, ja kannustaa uusia ja vanhoja tutustumaan toisiinsa työajan puitteissa esimerkiksi yhteisten taukojen aikana.

Eri näkökulmasta tarkasteltuna yksi telemarkkinointitoimiston vahvuuksista on nimenomaan työntekijöiden vaihtuvuus ja erilaisten työntekijöiden mahdollistama innovatiivinen ja dynaaminen työporukka. Koska suuresta vaihtuvuudesta on mahdotonta päästä kokonaan pois työn kausiluontoisuuden takia, kannattaa se nähdä ennemmin mahdollisuutena. Avoimen ja muuten toimivan organisaatiokulttuurin toimiessa taustalla erilaisuudesta voidaan saada paljon irti, mutta se vaatii koko työyhteisön kykyä sopeutua muutoksiin ja luoda uutta.

9.4 Yhteiset pelisäännöt ja ongelmatilanteiden käsittely

Erilaiset ongelmatilanteet ovat toimeksiantajan toimistolla ennemminkin arkipäivää kuin harvoin tapahtuvia erikoisuuksia. Sen vuoksi on tärkeää, että jokaisesta tapahtumasta opitaan. Kaikkeen ei ole mahdollista olla täysin valmistautunut, mutta mahdollisimman hyvään ennakointiin tulee silti pyrkiä. Työpaikalla tapahtuviin yllättäviin tilanteisiin tulee muodostaa valmiiksi sovitut käytännöt, joiden mukaan toimitaan. Käytäntöjen

olemassaolo paitsi lieventää esimiehen stressiä päätöksenteossa, myös lisää tasapuolisuutta työpaikalla, kun kaikille on yhteisesti sovellettavat säännöt.

Jotta toimeksiantajan työpaikka olisi kaikille työntekijöille viihtyisä, tulee siellä olla selkeät pelisäännöt, ja esimiehen rooli niiden noudattamisen varmistajana on ensisijaisen tärkeä. Ihmisillä on usein taipumus tarkastella asioita oman hyödyn näkökulmasta, ja työpaikalla, jossa ei noudateta minkäänlaisia pelisääntöjä, korostuu riski työilmapiirin heikentymisestä ja tehokkuuden laskemisesta. Toimeksiantajan esimiehellä on velvollisuus auttaa rakentamaan yhteiset säännöt niin, että ne edistävät sekä yrityksen päämäärää että yksittäisten työntekijöiden oikeuksia. Yhdessä päätetyt käytännöt lisäksi luovat turvallisuutta ja pysyvyyttä työyhteisöön, kun kaikki ovat tietoisia esimerkiksi erilaisista ongelmatilanteissa suoritettavista toimenpiteistä.

9.5 Tasapuolisuus työpaikalla ja työnteon palkitsemisessa

Toimeksiantajalla työ on erittäin tuloshakuista ja työntekijät tähtäävät parhaaseen mahdolliseen tulokseen saaden hyvin tehdystä työstä rahallisen bonuksen. Työnantajan on käytännössä mahdotonta pitää motivaation taso joka päivä yhtä korkeana jokaiselle työntekijälle, sillä telemarkkinoinnissa myös työntekijöiden mieliala on määräävässä asemassa työmotivaation muodostumisessa. Työmotivaation muodostumisen kannalta palkitsemisjärjestelmä ja sen tasapuolisuus on oleellinen osa-alue. Hyvän työilmapiirin tarve korostuu, ja sen saavuttaminen vaatii kaikkien panostusta. Hyvään työilmapiiriin vaikuttaa useat eri tekijät, mutta toimeksiantajan kannalta yksi tärkeimmistä on oikeudenmukaisuus ja yhteiset pelisäännöt, vastuualueiden selkeys sekä työntekijöiden toimeen tuleminen keskenään.

Kokemus epäoikeudenmukaisesta työpaikasta vaatii aina mahdollisimman nopeaa reagointia, sillä ilman reagointia työyhteisö saa käsityksen, että esimies hyväksyy epäoikeudenmukaisuuden ja seuraukset voivat aiheuttaa pitkälle kantavia negatiivisia seurauksia luottamuksen muodostumisessa, työmotivaatiossa ja lopulta sitoutumisessa organisaatioon. Yleisesti ottaen palkitsemisjärjestelmän kehityksessä tulee kiinnittää huomiota sen monipuolisuuteen. Työstä ei tule palkita pelkästään saavutettuun tulokseen perustuen, vaan myös ahkeruudesta ja kehittymisestä tulee palkita työntekijää. Henkilökohtainen palkitseminen vahvistaa työntekijän mielikuvaa, että hänen tekemäänsä työtä arvostetaan. Palkitsemisen yhteydessä unohdetaan usein myös aineettoman palkitsemisen teho. Yksinkertainen kiitos tai kehu on monessa

tilanteessa tarpeeksi nostamaan työntekijän työmotivaatiota ja saa hänet tuntemaan itsensä arvostetuksi.

Palkitsemista voi yhdistää myös työssä oppimiseen työpaikalla liittämällä se esimerkiksi mentoroinnin kaltaiseen työhön, jossa mentori ja aktori toimivat yhteistyössä ja saavutettuaan ennalta määrätyt tavoitteet kumpikin palkitaan. Koska palkitseminen on tärkeässä roolissa työntekijöiden motivoinnissa, sen erilaisiin variaatiomahdollisuuksiin tulee kiinnittää huomiota. Palkitsemisen monimuotoisuus palvelee myös työyhteisön monimuotoisuutta, sillä jokaista työntekijää pitää motivoida hieman eri tavoin. Palkitsemisen pyrkimyksenä olevasta tasapuolisuudesta voidaan kuitenkin todeta, että työyhteisöissä on normaalia, että työntekijä, joka on osoittanut kyvykkyytensä muita omatoimisempaan ja vastuullisempaan työskentelyyn, voi saada tietyissä rajoissa enemmän vapautuksia kuin muut. Näin toimitaan myös toimeksiantajan työyhteisössä. Tämä vaatii työyhteisöltä kuitenkin avoimuutta, ja esimiehen tehtäväksi lankeaa tehdä kaikille selväksi syyt, joiden perusteella näihin käytäntöihin on päädytty. Syiden tulee olla puolueettomia ja tehty oikean tiedon perusteella.

9.6 Työn rasittavuuden ja teknisten haasteiden vähentäminen

Koska työ on helposti rasittavaa eikä sen varioimiseksi ole rajattomasti keinoja, tulee toimeksiantajan suunnata huomiota erityisesti työntekoa tukevien toimintojen toimivuuteen ja työhyvinvointia edistäviin seikkoihin. Työntekijöiden motivoimiseen on lukemattomia keinoja, vaikka työnteko olisi rasittavaa. Työhön voi tuoda vaihtelua esimerkiksi tuomalla työyhteisölle ulkopuolisen kouluttajan. Osaava kouluttaja pystyy tuomaan uutta näkökulmaa työntekoon ja uusia myynnin työkaluja myyjille, mutta myös vaihtelua työpäivään.

Työpaikalla tulisi kannustaa omatoimisuuteen ja tarjota työntekijöille keinoja sen edistämiseen. Koska tekniset ongelmat haastavat päivittäistä työntekoa, tulisi esimerkiksi yleisimmistä teknisistä ongelmista pitää tietyin väliajoin infotilaisuuksia. Tärkeimmät tiedot sisältäviä apukansioita tulisi olla tarvittaessa työntekijöiden saatavilla, sillä ilman keinoja itsenäiseen toimintaan työntekijät eivät pysty toimimaan oma-aloitteisesti. Työntekijöillä tulee myös olla koko työpäivän ajan saatavilla tukihenkilö käytännön teknisten ongelmien ratkaisemiseksi, sillä työvälineiden toimivuus on välttämätöntä, jotta työ voidaan tehdä onnistuneesti. Lisäksi on hyvä

muistaa, että aina ennen uusien ohjelmien käyttöönottoa on hyvä tehdä huolellinen kilpailutus, varmistua ohjelman soveltumisesta yrityksen käyttöön ja testata se huolellisesti ajan kanssa, jotta käyttöönoton yhteydessä ei ilmenisi yllättäviä haasteita.

9.7 Tavoitteena tehokas, toimiva ja viihtyisä työpaikka

Toimeksiantajan työyhteisössä viihtyvyyttä voidaan kehittää parhaiten oikeudenmukaisuutta ja tasapuolista kohtelua vahvistamalla. Epäoikeudenmukainen työpaikka johtaa poikkeuksetta laajoihin henkilöstöä koskeviin ongelmiin. Esimerkiksi työpaikan sisäinen maailma voi kasvaa hallitsemattomaksi, ja työpaikalla syntyvät juorut ja selän takana puhuminen saastuttavat työilmapiiriä entisestään. Se heikentää työntekijöiden kykyä hahmottaa työpaikan todellisuutta ja heikentää tehokkuutta, koska aikaa menee paljon hukkaan. Epävirallisen organisaation kasvu heikentää työpaikalla olevaa luottamusta, mikä johtaa myös eritasoihin motivaatio- ja sitoutumisongelmiin. Jotta työpaikalla olisi toimiva työympäristö, tulee työyhteisön sisäisen maailman olla hallittu. Eräs keino sisäisen maailman pienentämiseen työyhteisön sisällä on avoimuuden kehittäminen ja työntekijöiden mukaan ottaminen työpaikalla käytävään keskusteluun. Keskustelulla viitataan nimenomaan rakentavaan, kehittämismyönteiseen keskusteluun, jonka avulla voidaan paitsi arvioida toimintaa, myös miettiä keinoja sen kehittämiseen.

Kehittämällä työyhteisön toimivuutta, tehokkuutta ja viihtyvyyttä voidaan saada selkeitä tuloksia esimerkiksi poissaolojen ja irtisanoutumisten vähentymisen muodossa. Tasapuolinen kohtelu työpaikalla ja säännöt ja niiden toteuttaminen työnteon arkipäivässä sekä palkitsemisjärjestelmän tasapuolisuus motivoivat ja sitouttavat työntekijöitä yritykseen. Pitkällä aikavälillä tämä johtaa vaihtuvuuden pienenemiseen, mikä taas säästää toimiston aikaa ja resursseja uusien työntekijöiden kouluttamisessa. Näin koulutuksessa voidaan ottaa entistä paremmin huomioon myös yrityksessä kauemmin olleet työntekijät. Tämä antaa mahdollisuuksia myös tehokkaampaan yhteishengen parantamiseen, kun kaikki työntekijät oppivat tuntemaan toisensa. Kun heihin pystytään panostamaan, he nostavat todennäköisemmin tulostaan ja ovat näin ollen myös yrityksen näkökulmasta kannattavampia.

10 Lopuksi

Opinnäytetyöprosessi sen alusta loppuun kesti yhteensä noin viisi kuukautta, ja sen sisältö muokkautui paljon prosessin aikana. Opinnäytetyö on ehdottomasti laajin tähän mennessä itsenäisesti tekemäni kirjallinen ja tutkimuksellinen tuotos, eikä eri osa-alueista muodostuvan kokonaisuuden saattaminen yhtenäiseksi ollut helppoa. Opinnäytetyöprosessi oli osaltani hyvin itsenäinen varsinkin alussa, ja jotkin asiat tuntuivat erityisen haastavilta vertailukohtien puutteen vuoksi.

Työn tekeminen toimeksiantona motivoi paitsi pitämään aikataulut, myös tekemään opinnäytetyöhön mahdollisimman monipuolisia johtopäätöksiä. Työn hyödyllisyys määräytyi sen kehitysehdotusten käytännöllisyyden ja hyödynnettävyyden mukaan, joten koko opinnäytetyöprosessin ajan tavoitteena oli hyvien kehitysehdotusten tekeminen. Toimeksianto tarjosi myös mahdollisuuden soveltaa käytännössä laadullisen ja määrällisen tutkimuksen menetelmiä osana opinnäytetyötä ja niiden kautta kehittää myös tilastollisen analyysin taitoja. Työn aihealueet oli käsitelty jo aiemmin opintokursseilla, mutta opinnäytetyö antoi niistä paljon teoreettista käsittelyä syvemmän ja käytännönläheisemmän ymmärryksen. Opinnäytetyön työelämälähtöisyys sai tarkastelemaan eri kokonaisuuksia vähemmän mustavalkoisesti ja näkemään käytännössä, kuinka pieniltäkin vaikuttavilla asioilla voi loppujen lopuksi olla työhyvinvoinnin ja koko yrityksen toiminnan kannalta suuri merkitys.

Työ on mielestäni tasapainoinen kokonaisuus. Sen teoreettinen viitekehys muokkautui käytännössä koko prosessin ajan, ja sen muokkaaminen oli tärkeää, jotta työhön saatiin sisällytettyä toisaalta kaikki, toisaalta ainoastaan kehityshankkeen kannalta oleellinen tieto. Toisen puolen kehityshankkeen pohjasta muodostivat toimeksiantajan työyhteisölle tehdyt tutkimukset, jotka onnistuivat hyvin antaen ajankohtaista tietoa toimeksiantajan tilanteesta. Tutkimustulokset ovat erinomaisen vastausprosentin vuoksi myös luotettavia, ja ne antoivat hyvin ajankohtaisen kuvan toimeksiantajan työyhteisöstä. Yritys on melko pieni, joten yksittäisten työntekijöiden vaikutus työyhteisön hyvinvointiin on suhteessa suuri. Kehitysehdotukset eivät kuitenkaan perustu ainoastaan työyhteisölle tehdyn tutkimuksen tuloksiin, vaan kehitysehdotuksia tasapainottivat haastattelut sekä yrityksessä tehty työyhteisön jatkuva havainnointi. Suurin haaste työn etenemiselle oli kuitenkin esimiehen vaihtuminen kesken toimeksiannon, sillä se vaikutti niin opinnäytetyön työprosessiin kuin lopputuloksiinkin.

Laajan taustatutkimuksen avulla pystyttiin esittämään monia kehitysehdotuksia, jotka on tehty toimeksiantajan lähtökohdista. Ehdotukset on tehty mahdollisimman käytännönläheisesti, jotta niistä olisi toimeksiantajalle hyötyä myös todellisuudessa. Yhtenä konkreettisena opinnäytetyöprosessin hyötynä toimeksiantajalle voi pitää työhyvinvointikyselylomakkeen muodostamista. Toistuvasti käytettynä lomake antaa hyvän pohjan työhyvinvoinnin seuraamiselle työpaikalla. Työ kokonaisuudessaan tarjoaa toimeksiantajalle ja sen johdolle myös uuden näkökulman yrityksen toiminnan tarkasteluun ja sitä kautta sen jatkuvaan kehittämiseen.

11 Lähteet

- Birkinshaw, Julian & Cohen, Jordan 2013. Make time for the work that matters. Harward Business Review, 1.9.2013. [Http://hbr.org/2013/09/make-time-for-the-work-that-matters/ar/1](http://hbr.org/2013/09/make-time-for-the-work-that-matters/ar/1). Luettu 2.9.2013.
- Borgman, Merja & Packalén, Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tammi, Helsinki.
- Gallo, Amy 2013. How to manage someone you don't like. Harward Business Review, 29.8.2013. [Http://blogs.hbr.org/hmu/2013/08/how-to-manage-someone-you-dont.html](http://blogs.hbr.org/hmu/2013/08/how-to-manage-someone-you-dont.html). Luettu 2.9.2013.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Tammi, Helsinki.
- Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan & Minkov, Michael 2010. Cultures and Organizations. Software of the mind. Intercultural Cooperation and its Importance for survival. 3. painos. McGraw-Hill, New York.
- Juuti, Pauli 2011a. Työt ja organisaatiot ovat muuttuneet. Nyt tarvitaan uudenlaisia työyhteisöjen kehittämisen muotoja. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.), 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Johtamistaidon opisto, Helsinki, 13–25.
- Juuti, Pauli 2011b. Työyhteisön kehittyminen on organisaation oppimista. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.), 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Johtamistaidon opisto, Helsinki, 68–82.
- Järvinen, Pekka 2001. Onnistu esimiehenä. 8. painos. WSOY, Helsinki.
- Kalliomaa, Sami & Kettunen, Sami 2010. Luottamus esimiestyössä. WSOYpro, Helsinki.
- Luoma, Mikko 2011. Organisaation toiminnan kehittäminen. Monta tietä, yksi päämäärä. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.), 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Johtamistaidon opisto, Helsinki, 26–45.
- Lämsä, Anna-Maija & Päivike, Taru 2010. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.–5. painos. Edita, Helsinki.
- Multanen, Leena & Bredenberg, Kristiina & Koskensalmi, Saija & Lauttio, Leena-Maija & Pahkin, Krista 2005. Parempi työyhteisö. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Mäkisalo, Merja 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tammi, Helsinki.
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1.–2. painos. WSOYpro, Helsinki.
- Paton, Robert & McCalman, James 2008. Change management. A guide to effective implementation. 3. painos. Thousand Oaks, CA.

Riikonen, Eila & Tuomi, Kaija & Vanhala, Sinikka & Seitsamo, Jorma 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Työterveyslaitos, Helsinki.

Robbins, Stephen & Hunsaker, Phillip 2012. Training in interpersonal skills. Tips for managing people at work. 6. painos. Harlow, Pearson Education.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniikka, Anna 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html). Luettu 9.10.2013.

Sjöblom, Max 2011. Organisaatiomuutoksen toteuttaminen johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kokemuksia Kainuun prikaatin esikunnan organisaatiomuutosprosessista 2007-2008. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.), 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Johtamistaidon opisto, Helsinki, 182–192.

Vesterinen, Pirkko-Lisa 2011. Luottamusjohtamisella kohti hyvinvointia ja parasta tulosta. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.), 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Johtamistaidon opisto, Helsinki, 110–122.

What is the difference between management and leadership? The Wall Street Journal. [Http://guides.wsj.com/management/developing-a-leadership-style/what-is-the-difference-between-management-and-leadership/](http://guides.wsj.com/management/developing-a-leadership-style/what-is-the-difference-between-management-and-leadership/). Luettu 27.8.2013.

Työhyvinvointikysely toimeksiantajalle

Taustatiedot

1. Ikä
2. Sukupuoli
3. Koulutustausta
4. Kuinka pitkään olet työskennellyt yrityksessä?

Arvioi seuraavien väittämien paikkansapitävyyttä asteikolla 1-7 (1= ei pidä ollenkaan paikkaansa, 7=pitää täysin paikkansa).

Työntekijä

1. Viihdyn nykyisessä työpaikassani.
2. Työtehtäväni ovat mielekkäitä ja innostavia.
3. Työni on haasteellista ja antaa minulle mahdollisuuksia kehittyä jatkuvasti.
4. Työni tavoitteet ja itseeni kohdistuvat odotukset ovat minulle selkeät.
5. Minulla on työni tekemiseen tarvittavat tiedot ja taidot.
6. Työni ja yksityiselämäni suhde on tasapainossa.

Työyhteisö

1. Yhteistyö työtovereiden kanssa sujuu hyvin.
2. Ilmapiiri työyhteisössäni on mukava ja vapautunut.
3. Autamme toisiamme onnistumaan työssämme.
4. Pyrimme kehittämään työtapojamme jatkuvasti.
5. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni kannalta tärkeisiin päätöksiin.
6. Työnjako työpaikalla on oikeudenmukaista.
7. Tiedonkulku on riittävää ja sujuvaa.

Suhde esimieheen

1. Yhteistyö esimieheni kanssa sujuu hyvin.
2. Esimieheni on tukenani aina tarvittaessa.
3. Esimieheni käsittelee kaikki huomiota vaativat ongelmat työpaikalla.
4. Saan esimieheltäni työtäni koskevaa rakentavaa palautetta säännöllisesti.

Kommentteja ja huomioita.

Teemahaastattelut

Esimiehen haastattelu (1)

Pinklink S.L.

1. Kuinka kauan olet toiminut esimiesasemassa Pinklinkillä ja mikä on koulutustaustasi?
2. Paljonko Pinklinkillä on yhteensä työntekijöitä eri työtehtävissä?
3. Mitkä ovat yrityksen perustoiminnot?

Työyhteisö

1. Mitkä asiat sujuvat työyhteisössä parhaiten?
2. Mitkä asiat haastavat mielestäsi eniten työyhteisöä ja työnteon sujuvuutta toimistolla?
3. Voivatko työntekijät osallistua työn kehittämiseen kertomalla omia ideoitaan? Kuinka se on järjestetty?
4. Tehdäänkö henkilöstölle työtyytyväisyyskyselyitä, joiden tuloksia seurataan?

Esimiestyö

1. Mitkä ovat keskeisimmät työtehtäväsi ja vastuualueesi? Tunnetko, että sinulla on liikaa/liian vähän/sopivasti vastuualueita? Perustele.
2. Mitkä asiat sujuvat omassa työssäsi hyvin?
3. Mitkä asiat haastavat eniten oman työsi sujuvuutta ja asioiden hoitamista?
4. Minkälaisena näet oman roolisi Pinklinkin esimiehenä? Haluaisitko muuttaa sitä? Miten?
5. Saatko tarpeeksi tukea/palautetta omalta esimieheltäsi? Kuinka usein?
6. Mitkä asiat motivoivat sinua/saavat sinut jaksamaan?

Esimiehen haastattelu (2)

Oma työ ja suhde esimieheen

1. Kuinka kauan olet ollut töissä Pinklinkillä ja mitkä ovat tärkeimmät työtehtäväsi ja vastuualueesi?
2. Mitkä asiat sujuvat työssäsi hyvin?
3. Mitkä asiat haastavat eniten oman työsi sujuvuutta ja asioiden hoitamista?
4. Näetkö työnantajan tarjoavan sinulle tarpeeksi koulutusta ja mahdollisuuksia kehittyä työssäsi? Kuinka usein saat lisäkoulutusta?
5. Mitkä asiat motivoivat sinua/saavat sinut jaksamaan?
6. Saatko tarpeeksi tukea esimieheltäsi? Kuinka usein?
7. Minkälaisena näet oman roolisi yrityksessä nyt ja tulevaisuudessa?

Työyhteisö

1. Mitkä asiat sujuvat työyhteisössä parhaiten?
2. Mitkä asiat haastavat mielestäsi eniten työyhteisöä ja työnteon sujuvuutta toimistolla?
3. Onko työntekijöillä mielestäsi tarpeeksi mahdollisuuksia ja väyliä kertoa mielipiteitään ja vaikuttaa heitä koskeviin asioihin?